

training of trainers

Manual trainee

فهرس المحتويات




skills
Training



فى نهاية الدورة يكون المتدرب قادرا على :

مقدمة :

التدريب مهمة عظيمة فهى التى تساهم فى نقل التجربة الإنسانية وتوارث الخبرات البشرية ولولاها لتوقف العلم الإنسانى ولتجمدت الحياة ولما وصل البشر إلى المستوى المتقدم من التقنية والرفاهية والمدنية التى ينعمون بها اليوم .

الهدف العام للبرنامج التدريبي :

تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات المطلوبة وتعريفها بالسلوك اللازم للمدرب الجيد وكيفية الإعداد المتميز للعملية التدريبية .

الاهداف التفصلة للبرنامج التدريبي :

١- تعريف المتدربين بالمبادىء والأساسيات للعملية التدريبية وكيفية تعليم الكبار .
٢- تزويد المتدربين عن أنواع التدريب وكيفية ممارستها .
٣- إكساب المتدربين مهارات تحديد الاحتياجات التدريبية .
٤- تعريف المتدربين بأنماط المتدربين وكيفية التفاعل معها .
٥- تطوير أدا المدربين وأسلوبهم كمدربين .
٦- إكساب المتدربين القدرة على إختيار وسائل التدريب المتنوعة وكيفية إعداها .
٧- رفع إداء المتدربين بإستعمال أفضل وسائل العرض والتقديم .
٨- تزويد المتدربين بمهارات إعداد مواد تدريبية متميزة وإعداد الحقيبة التدريبية الجيدة .
٩- تعريف المتدربين بكيفة تقييم التدريب ومتابعته .



الوحدات التدريبية

الوحدة	بيان	ملحوظات
الوحدة التدريبية الاولى	مدخل اساسى لمفهوم التدريب	
الوحدة التدريبية الثانية	صناعة المدرب الناجح	
الوحدة التدريبية الثالثة	ادارة الدورة	
الوحدة التدريبية الرابعة	عملية بناء النظام التدريبي / التصميم	
الوحدة التدريبية الخامسة	مهارات الإلقاء والإقناع المتقدمة	

الوحدة التدريبية الأولى

(مدخل اساسى لمفهوم التدريب)

الوحدة التدريبية الأولى

الفصل الأول : أساسيات التدريب .

الفصل الثانى : أنواع الاستراتيجات التدريبيه .

الفصل الثالث : التدريب الفعال .

الفصل الرابع : مهارات ذهنية .

الفصل الأول – أساسيات التدريب

⇐أغراض وأهداف التدريب.

⇐معادله النجاح في مجال التدريب.

⇐الأسرار الخمسه للتدريب الإبداعي.

⇐الهرم التعليمي الفعال.



أغراض وأهداف التدريب

تعريف التدريب



هو العملية المنظمة التي يتم من خلالها تغيير السلوكيات والمعارف والدافعية من أجل تحسين عملية التوافق بين خصائص وقدرات الموظف ، وبين متطلبات العمل .

و هو الذي يفسّر تقدّم او تخلّف اي مجتمع و هو مسؤول عن نجاح اية مؤسسة من المؤسسات و هو مسؤول ايضا عن فشل اي منها.**إذا للتدريب اهمية كبيرة :**

نذكر منها

١ تكوين وتنمية وصقل مهارات الأفراد والجماعات بما يسهم في تحقيق أهداف الفرد والمنظمة.

٢ تذكير العاملين بقواعد وأساليب الأداء وتعريفهم بما يستحدث من أدوات وأجهزة.

٣ تكوين صف ثان مؤهل يمكن الاعتماد عليه في تفويض السلطة وتحقيق مركزية الأداء والحلول محل القيادات.

٤ تطوير سلوكيات الأفراد والجماعات باستخدام مزيج من المداخل التقليدية للتدريب ومدخل التطوير التنظيمي.

٥ المساهمة في إعادة التوازن النوعي والكمي لهيكل العمالة من خلال التدريب التحويلي.

٦ التمهيد لإعادة التنظيم الإداري والتطوير التنظيمي من خلال تنمية المهارات وترشيد السلوكيات.

ويمكن تلخيص أهداف التدريب في سعيه نحو التنمية

١ تحسين طرق وأساليب الأداء وبالتالي زيادة الإنتاجية.

٢ تنمية قدرات العاملين ومهاراتهم في مجال أعمالهم علميا وعملياً .

٣ تغيير السلوك والاتجاهات في مجال علاقات العمل.

٤ تمكين العاملين من مسايرة التقدم العلمي والتكنولوجي والإلمام بأساليب العمل الحديثة .

و ما قصة سيدنا موسى إلا مثالا و اضحا على اهمية التدريب للانطلاق و التطبيق،حيث درّبه الله تعالى على مواجهة فرعون و كيفية استعمال العصا واليد و طمأنه كل التطمين فانطلق واثقا قويا.



أهمية التدريب

تحقق عملية التدريب والتأهيل الفوائد التالية للمؤسسة

١ تمويل المؤسسات بالكفاءات البشرية بشكل مستمر عن طريق تحسين عناصر لتتناسب مع المتطلبات القائمة.

٢ يساهم التدريب في تقليل الإشراف حيث الموظف المدرّب قليل الأخطاء ويمارس الرقابة الذاتيه على نفسه.

٣ رفع الروح للعاملين بعد إلمامهم الجيد بأعمالهم وزيادة قدرتهم على الأداء وتحقيق ذاتهم من خلال رضاهم عن أنفسهم وأعمالهم.

٤ تأهيل العاملين لشغل وظائف من سوية أعلى مستقبلا بدلا من اللجوء إلى المصادر الخارجية.

٥ غرس أخلاقيات عمل وسلوكيات جديدة وطرق التفكير السليم الأمر الذي يخلق مناخا جيدا في العمل.

أهداف التدريب



تشمل أهداف التدريب ولا تقتصر على الآتي:

١	اكتساب الأفراد المعارف المهنية والوظيفية وصقل المهارات والقدرات لإنجاز العمل على أكمل وجه.
٢	تطوير أساليب الأداء لضمان أداء العمل بفعالية.
٣	رفع الكفاءة الإنتاجية للفرد.
٤	تخفيف العبء على المشرفين والرؤساء.
٥	المساهمة في معالجة أسباب الانقطاع عن العمل.



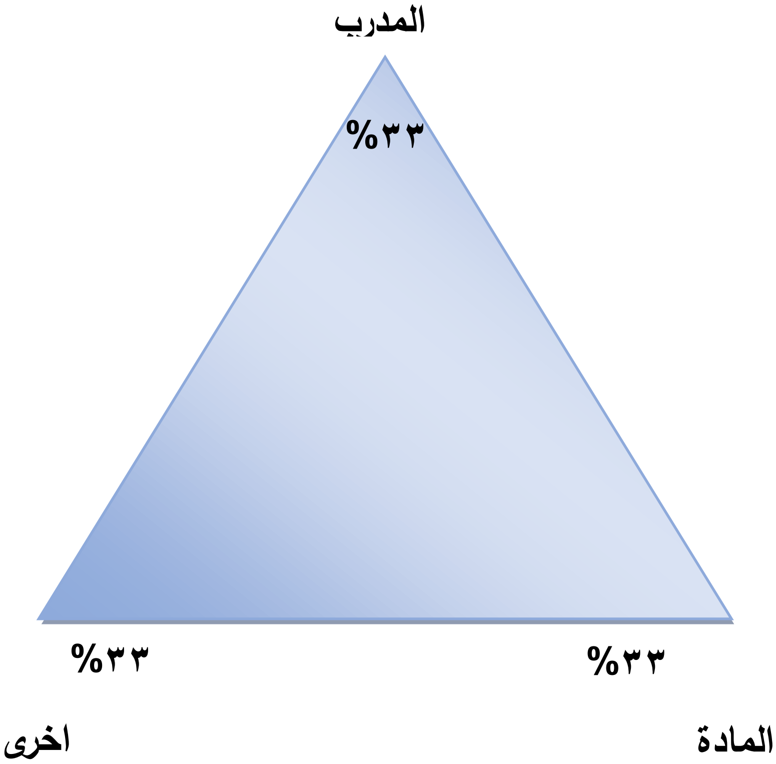
التدريب الجيد يؤدي إلى فوائد للأفراد الذين يتلقون التدريب وللمؤسسات التي يعمل بها هؤلاء الأفراد على حد سواء. فمن الفوائد التي تعود على الأفراد المتدربين ما يلي:

- تحسين الأداء.
- زيادة المقابل المادي.
- زيادة فرص الترقي .

أما بالنسبة للمؤسسات فمن الفوائد المتحققة من التدريب ما يلي:

- يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والمخرجات من خلال تحسين المهارات والأداء الوظيفي.
- زيادة جودة المنتجات مما يزيد من إشباع حاجات العملاء.
- تحسين صورة المؤسسة مما يؤدي إلى جذب المزيد من العملاء والموظفين المحتملين.
- تقليل التكاليف وبالتالي زيادة الأرباح من خلال تحسين وتحديد الأدوار والصلاحيات للعاملين بالمؤسسة.

معادلة النجاح فى مجال التدريب



الأسرار الخمسة للتدريب الإبداعى

خمسة مفاتيح للإبداع



المهارات الخمس التي يقول الباحثون إنها وقود الابتكار **هي:**

الربط

أي القدرة على الربط بين أشياء تبدو غير ذات علاقة أو صلة كأسئلة أو مشاكل أو أفكار من مجالات مختلفة.



السؤال

المبدعون دائما يسألون أسئلة تتحدى الحكمة المأثورة أو الأفكار السائدة، فهم دائما يسألون لماذا؟ ولم لا؟ وماذا لو؟



الملاحظة

التنفيذيون الذين يحركهم دافع الاكتشاف يميلون دائما إلى تمحيص واستجلاء الظواهر العامة، لاسيما سلوك عملائهم وزبائنهم المحتملين.



التجربة

غالبا ما يلجأ المبدعون أو أصحاب المشاريع المبتكرة إلى تجربة الأفكار الجديدة، وعمل نماذج أولية تجرى عليها التجارب، وإطلاق هذه النماذج للتقييم من قبل الغير حتى يتسنى لهم الوقوف على نقاط الضعف والقوة، ومن ثم يمكنهم التحسين والتجويد.





الاتصال

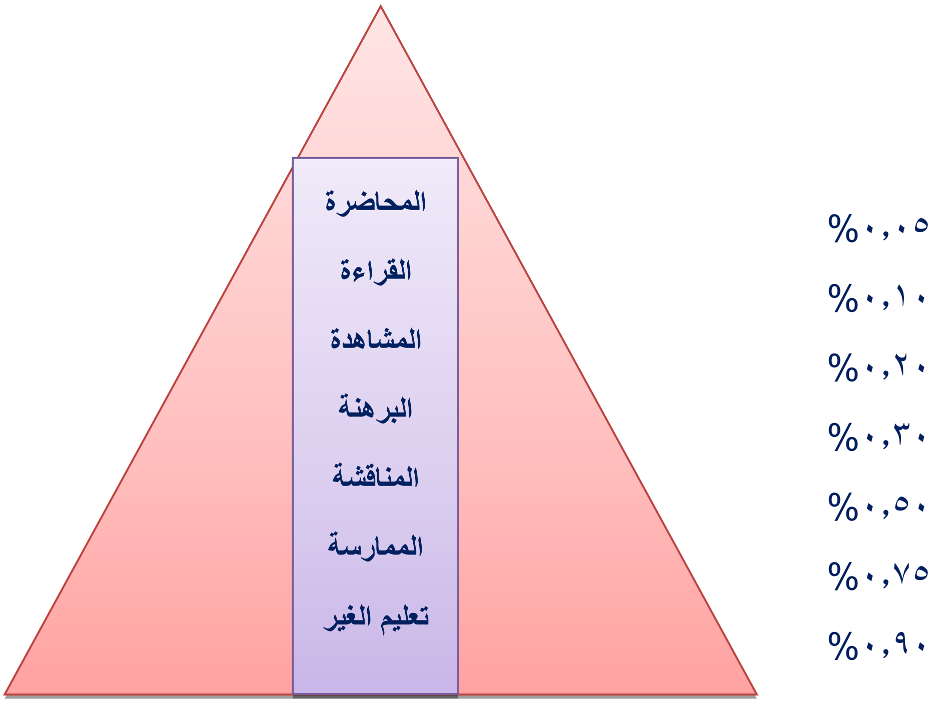
المبدعون دائما لا يترددون في الاتصال وتوسيع شبكة علاقاتهم مع الناس مهما كانت رؤاهم أو اختلفت وجهات نظرهم في الشئون العامة أو الخاصة.



العلم بالتعلم :

يقول جريجرسن: "النتائج أظهرت أن ٨٠% من القدرة على الخلق والإبداع يأتي بالتعلم والاكتساب.. لقد وجدنا أن هذا شيء يشبه التمرين والتدريب على تقوية العضلات.. فإذا ما بدأت في ممارسة تلك الأسرار فإنك تبني وتنمي وتطور مهاراتك" بعبارة أخرى: الإبداع ليس سمة متأصلة فحسب، وإنما يمكن أن يكون محصلة لمجموعة من المهارات التي يمكن للناس أن يتعلموها.

الهرم التعليمى الفعال



الفصل الثانى - انواع الاستراتيجات التدريبيه

⇐ استراتيجه لعب الأدوار.

⇐ استراتيجه التعلم التعاوني.

⇐ استراتجيه التقويم البنائي التدريسيه.

⇐ استراتيجيه عمليات التعلم.

⇐ استراتيجه الاستقصاء.

⇐ استراتيجه الاتصال بمصادر التعلم.

⇐ استراتيجه مهارات التواصل.

⇐ استراتيجه خرائط المفاهيم.

⇐ استراتيجه التفكير الناقد.

⇐ استراتيجه التفكير التفكير الإبداعي.

أولاً:استراتيجية لعب الأدوار

مفهومها

هي أحدى أساليب التعليم والتدريب التي تمثل سلوكاً واقعياً في موقف مصطنع ، ويتقمص كل فرد من المشاركين في النشاط التعليمي أحد الأدوار التي توجد في الموقف الواقعي ، ويتفاعل مع الآخرين في حدود علاقة دوره بأدوارهم.

أهدافها

توفير فرص التعبير عن الذات ، وعن الانفعالات لدى المتدربين.

زيادة اهتمام المتدربين بموضوع التدريب المطروح ، حيث يمكن للمعلم أن يضمنها المادة العلمية الجديدة ،أو يقوم بتعزيز المادة العلمية المدروسة.

تدريب المتدربين على المناقشة والتعرف على قواعدها ، وتشجيعهم على الاتصال مع بعضهم البعض ؛ لتبادل المعلومات أو الاستفسار عنها



اجــراءت تنفيذها

يتألف نشاط لعب الأدوار من ثلاث مراحل ،

وتشمل تسع خطوات هي:

المرحلة الأولى
مرحلة الإعداد

المرحلة الثانية
تمثيل الأدوار

المرحلة الثالثة
المتابعة والتقويم

ثانياً: استراتيجية التعلم التعاوني

مفهومها

استراتيجية تدريبية يتعلم فيها المتدربين من خلال العمل في مجموعات صغيرة غير متجانسة يتعاون أفرادها في انجاز المهمات التدريبية المنوطة بهم

أهدافها

- تساعد على استخدام عمليات التفكير الاستدلالي بشكل أكبر
- تسهم في رفع مستوى التحصيل التدريبى للمتدربين
- تنمي العلاقات الإيجابية ، وتساعد على تقبل الفرد لوجهات نظر الآخرين

اجــراءات تنفيذها



- يتم تقسيم ال إلمتدربين الى مجموعات غير متجانسة بحيث يكون في كل مجموعه٣ : ٥ متدربين ، ويوكل لكل متدرب في المجموعة دور يقوم به (رئيس ، مقرر ، متحدث ... الخ).
- يبدأ المدرب التدريب بمقدمة سريعة يعطي فيها فكرة عامة عن الموضوع والأهداف التي يرغب في تحقيقها مع المتدربين من خلال العمل التعاوني .
- يطرح المدرب ورقة العمل الأولى ، بعد التمهيد للنشاط ؛ لضمان فهم المتدربين لمحتوى ورقة العمل ، ويوضح لهم المطلوب القيام به.
- يتأكد المدرب من توفر خلفية تعليمية لدى المتدربين ينطلقون منها ؛ لممارسة النشاط التدريبى المطروح في ورقة العمل .
- يتيح للمدرب الفرصة لأفراد كل مجموعة مناقشة النشاط ، والخروج في نهاية الزمن المخصص برأي موحد ونتاج واحد .
- تعرض كل مجموعة نتاج عملها أمام المتدربين ويدور نقاش حول ما يعرض ، ثم يكتب المدرب ملخص بسيط عن أهم ما أُتفق عليه .

- تنفذ بقية النشاطات (أوراق العمل) بنفس الآلية حسب ما يسمح به وقت التدريب .
- يقوم المدرب في نهاية التدريب بعملية تقويم ؛ للتأكد من تحقق أهداف التدريب لدى المتدربين ، ويتيح لهم الفرصة لكتابة الملخص.

ثالثاً: استراتيجية التقويم البنائي التدريسية

مفهومها

هي استراتيجية تدريسية تعتمد على التقويم المرحلي الذي يتم أثناء تأدية المعلم للموقف التعليمي التعلمي، بهدف أخذ تغذية راجعة مستوحاة من جمع المعلومات عن الطلاب وتعلمهم ، ومن ثم تشخيص هذا الواقع ، والتعرف على حاجاتهم والاعتماد عليها للتخطيط لتعلمهم اللاحق .

أهدافها

- توظيف نتاجات عملية التقويم الصفي في تحسن تعلم الطلاب ، وتحسين أداء المعلمين .
- الاهتمام بالتعلم السابق وجعله عنصراً هاماً ومتطلباً رئيساً للتعلم الجديد .
- دمج التقويم في عملية التعليم والتعلم ، بحيث يصبح متكاملاً معها وليس مفصولاً عنها .

اجــراءت تنفيذها



يتم إعداد خطة درس وفق استراتيجية التقويم البنائي التدريسية ، وتنفذ داخل الصف بالعمل التعاوني ، بتقديم أوراق عمل تحتوي على ما يلي

١ تقويم للخبرات التعليمية السابقة لدى الطلاب .

٢ علاج للخبرات التعليمية السابقة لدى الطلاب (عند الحاجة) .

٣ معرفة تعليمية جديدة.

٤ تقويم مرحلي للتعلم الجديد وعلاج الصعوبات المتوقعة .

٥ علاج للصعوبات المتوقعة (عند الحاجة) .

٦ دعم التعلم بنشاط علاجي ، أو تعزيزي ، أو إثرائي في نهاية الدرس .





رابعًا : استراتيجية عمليات التعلم

مفهومها

هي مجموعة من العمليات العقلية الأساسية والتكاملية التي تساعد المتعلم على الوصول إلى المعارف ، وتنمي قدرته على المثابرة ، والتعلم الذاتي ، وحل المشكلات عن طريق الملاحظة ، وجمع البيانات ، وفرض الفروض ، وقياس العلاقات ، وتفسيرها بطريقة علمية باستخدام الحواس والتفكير العلمي .

أهدافها

- مساعدة المتعلم على الوصول إلى المعلومات بنفسه بدلاً من تقديمها له من قبل المعلم.
- تأكيد اعتبار التعلم عملية للبحث والاستقصاء والاكتشاف ، وليس عملية لتلقين المعرفة.
- تنمية بعض الاتجاهات العلمية لدى المتعلمين مثل حب الاستطلاع ، والبحث عن مسببات الظواهر .



اجــراءت تنفيذها

❖ استراتيجية عمليات العلم توفر تقنيات تدريبية متنوعة تتطلب الدراسة الفردية ، والدراسة في مجموعات ؛ لممارسة التعلم التعاوني ، أو المناقشة مع المعلم ، أو العصف الذهني.

ويتم تنفيذ الاستراتيجية بالقيام ببعض المهام ، ومنها تخطيط أنشطة تدريبية تقوم على عمليات العلم الأساسية ، أو التكاملية ، ويقوم المعلم من خلالها بتوجيه عمل الطلاب ، ومتابعته ، وتقديم أنشطة متنوعة ، وتغذية راجعة ؛ لإعمال العقل في إتقان عمليات العلم مما يؤدي إلى الابتكار ، وعمق التفكير.

خامساً : استراتيجية الاستقصاء

مفهومها

استراتيجية تدريسية يتعامل فيها الطلاب مع خطوات المنهج العلمي المتكامل ، حيث يوضع الطالب في مواجهة إحدى المشكلات ، فيخطط ويبحث ويعمل بنفسه على حلها عن طريق توليد الفرضيات واختبارها .

وللاستقصاء ثلاث صور متنوعة هي:

الاستقصاء الحر

- يقوم فيه الطالب باختيار الطريقة والأسئلة والمواد والأدوات اللازمة ؛ للوصول إلى حل المشكلة التي تواجه

الاستقصاء الموجه

- يعمل المتعلم تحت إشراف المعلم وتوجيهه ، أو ضمن خطة بحثية أعدت مقدماً

الاستقصاء العادل

- يمر بمراحل تبدأ بتقسيم طلاب الصف إلى مجموعتين ، تتبنى كل مجموعة وجهة نظر مختلفة تجاه الموضوع أو القضية المطروحة في محتوى الدرس ، بالإضافة إلى مجموعة ثالثة تقوم مقام هيئة المحكمين .

أهدافها

- مساعدة الطالب على بناء الهيكل الإدراكي ، والبناء العقلي الذي تنتظم فيه الحقائق.
- تنمية مهارات التفكير ، والعمل المستقل لدى المتعلمين ، والوصول إلى المعرفة بأنفسهم .
- تنمية مهارات (عمليات) العلم أثناء التعلم بالاستقصاء .

اجــراءات تنفيذها

١ طرح المشكلة ومواجهة الطلاب بالموقف المحير .

٢ إدارة مناقشة مع الطلاب لتقويم المعلومات المتوفرة لديهم حول المشكلة، وذلك من خلال طرح مجموعة من الأسئلة المتنوعة.

٣ قيام الطلاب بسلسلة من التجارب ، وجمع البيانات والمتطلبات اللازمة لحل المشكلة

٤ قيام الطلاب بتنظيم البيانات التي جمعوها وتفسيرها ، مع رجوعهم إلى استراتيجيات حل المشكلة التى استخدموها أثناء الاستقصاء.

٥ كتابة تقرير خاص بعملية الاستقصاء .



سادساً: استراتيجية الاتصال بمصادر التعلم

مفهومها

هي مجموعة من المهارات التي تنمي قدرات المعلمين في كيفية الاتصال بمصادر التعلم بأنواعها المتعددة ، بما يخدم عملية التعلم لدى المتعلمين ، ويساعد على تنمية القدرات الإبداعية ومهارات الاكتشاف والتعلم الذاتي .

ويمكن أن تُصنف مصادر التعلم إلى أربعة أصناف هي:

المصادر البشرية	المصادر المكانية	الأنشطة	المواد التعليمية

أهدافها

- تنمية قدرة المتعلم في الحصول على المعلومات من مصادر مختلفة .
- تنمية مهارات البحث والاكتشاف وحل المشكلات لدى المتعلمين .
- إعطاء المعلمين فرصة للتنويع في أساليب التدريس .



اجــراءت تنفيذها

يمكن توظيف مهارات الاتصال بمصادر التعلم في كافة استراتيجيات التدريس الأخرى ، بأساليب عديدة منها: تفعيل المكتبة المدرسية، ومركز مصادر التعلم ، وتكليف الطلاب بإعداد البحوث ، والاستفادة من الإمكانات التي يوفرها الحاسب الآلي بما يحويه من برمجيات عديدة ، واستخدام الشبكة العنكبوتية ، وتفعيل البريد الإلكتروني بين المعلم وطلابه . وللمعلم أن يضيف على هذه الأساليب أساليب أخرى يمكن أن تؤدي إلى تحقيق أهداف التعلم



سابعاً : استراتيجية مهارات التواصل

مفهومها

هي مجموعة من المهارات التي تساعد على تنمية التواصل اللفظي وغير اللفظي لدى المعلمين ، ومن ثم توظيفها بما يخدم عملية التعلم لدى المتعلمين .

ويتضمن التواصل اللفظي أربع مهارات هي : الاستماع ، التحدث ، القراءة ،الكتابة . أما التواصل غير اللفظي ، فهو عبارة عن وسائط أخرى لإرسال الرسائل التواصلية ، ومنها الجسم والصوت والمكان ، **ولـه نوعان :** **الإشارة** **دلالة الأشياء**

أهدافها

- تقوية الروابط الاجتماعية (بالتعاطف -الاستماع -التعبير الملائم) توسيع نطاق العلاقات مع الآخرين
- معرفة الذات وحسن تقديرها .
- النجاح في الحياة المهنية.

اجـــراءات تنفيذها

يمكن توظيف مهارات التواصل في كافة الاستراتيجيات الأخرى عن طريق توجيهات .



ثامناً : استراتيجية خرائط المفاهيم

مفهومها

هي استراتيجية تدريسية فاعلة في تمثيل المعرفة عن طريق أشكال تخطيطية تربط المفاهيم ببعضها البعض بخطوط أو أسهم يكتب عليها كلمات تسمى كلمات الربط. وتستخدم خرائط المفاهيم في تقديم معلومات جديدة ، واكتشاف العلاقات بين المفاهيم ، وتعميق الفهم ، وتلخيص المعلومات ، وتقويم الدرس .

أهدافها

- تنظيم المعلومات في دماغ الطالب ؛ لسهولة استرجاعها.
- تبسيط المعلومات على شكل صور وكلمات .
- المساعدة على تذكر المعارف في شكل معين .

اجــراءت تنفيذها

يمكن تصميم خريطة مفهوم بإتباع الخطوات التالية':



- اختيار موضوع وليكن هو المفهوم الرئيس .
- ترتيب أو تنظيم قائمة بالمفاهيم الأكثر عمومية وشمولاً إلى الأكثر تحديداً .تنظيم المفاهيم في شكل يبرز العلاقة بينها .
- ربط المفاهيم مع بعضها بخطوط ، وتوضيح نوعية العلاقة بينها بكلمات تعبر عنها.



تاسعاً : استراتيجية التفكير الناقد

مفهومها

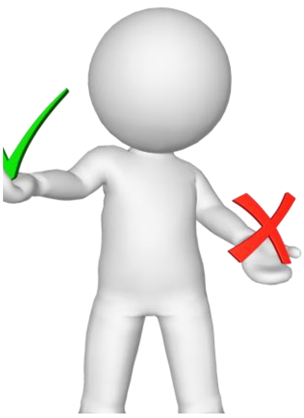
هي استراتيجية تدريسية تضم مجموعة من مهارات التفكير التي يمكن أن تستخدم بصورة منفردة أو مجتمعة دون التزام بأي ترتيب معين ؛ للتحقق من الشيء ، أو الموضوع ، وتقويمه بالاستناد إلى معايير معينة من أجل إصدار حكم حول قيمة الشيء ، أو التوصل إلى استنتاج أو تعميم ، أو قرار .

ويتضمن التفكير الناقد ثلاث مهارات أساسية هي:

- فحص الوقائع والمعطيات وتحليلها ومحاكمتها وتقويمها
- تقدير درجة صحة الاستنتاج
- الحكم على صحة الاستدلال .

أهدافها

- تنمية التفكير الناقد عند الطلاب من خلال فحص الوقائع والمعطيات وتحليلها ومحاكمتها وتقويمها .
- تدريب الطلاب على تقدير درجة صحة استنتاج معين في ضوء المعطيات التي انبثق منها .
- تنمية قدرة الطالب على إصدار الحكم حول صحة الاستدلال.



اجـــراءت تنفيذها

١	حدد مهارة أو مهارات التفكير الناقد التي تريد تنميتها أو معالجتها
٢	صمم الخبرة التعليمية التي تخدم المهارة أو المهارات.
٣	ترجم الخبرة التعليمية إلى فرصة أو فرص تعليمية على شكل ورقة عمل.
٤	قدم ورقة العمل للطلاب
٥	أتح الفرصة للطلاب لتنفيذ ورقة العمل من خلال العمل الجماعي .



عاشراً: استراتيجية التفكير الإبداعي

مفهومها

هي استراتيجية تدريسية تضم مجموعة من المهارات ، منها : الطلاقة المرونة ، الأصالة ، الإفاضة ، الخيال ، الحساسية لحل المشكلات ، الأسئلة الذكية ، العصف الذهني ، وتستخدم للوصول إلى الأفكار والرؤى الجديدة التي تؤدي إلى الدمج والتأليف بين الأفكار ، أو الأشياء التي تعتبر مسبقاً أنها غير مترابطة .

أهدافها

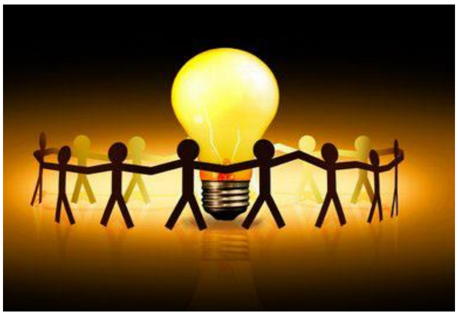
⇐ تنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى الطلاب .
⇐ تشجيع الطالب على التفكير بطريقة غير مألوفة .
⇐ تشجيع الطالب على النظر في التفكير باعتباره مهارة يمكن التدرب عليها والعمل على تحسينها.

اجــراءت تنفيذها

يتم تطبيق الاستراتيجية باستثمار مفردات المقرر لتنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى المتعلمين من خلال ما يلي :

اختيار مهارات التفكير الإبداعي المناسبة للدرس.

تقديم مجموعة من الأسئلة أو الأنشطة لتنمية هذه المهارات .



الفصل الثالث – التدريب الفعال

⇐خمسة وثلاثون طريقة للتدريب الفعال .

خمسة وثلاثون طريقة للتدريب الفعال

لتوصيل المعلومات الى المشاركين هناك طرق كثيرة وليس اسلوب الالقاء فقط، واليكم بعض الطرق التقليدية والابداعية :

١ العصف	٢ دراسة حالة واقعية
٣ الاوراق الكبيرة او اللوح	٤ اللوحات المعلقة
٥ الحوار بين اثنين	٦ المناظرة
٧ المناقشة الجماعية	٨ الزيادة الميدانية
٩ الافلام / الفيديو	١٠ التدريب
١١ الالغاز	١٢ المباريات
١٣ تحليل الشخصية	١٤ ورش العمل
١٥ التمرين بالكمبيوتر	١٦ الخرائط
١٧ تحليل المقالات	١٨ الشفافيات

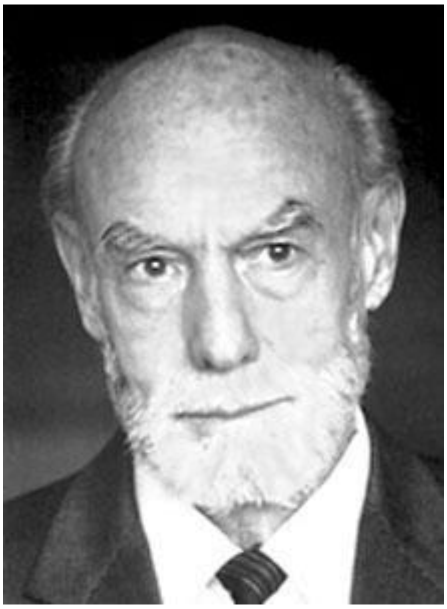
الفصل الرابع – مهارات ذهنية

⇐ نظريه المخ .

⇐ قانون كونفوشيوس- قانون الغرينه في التدريب .

نظرية المخ

روجر سبيري هو عالم أعصاب وعالم نفس عصبي أمريكي حاز على جائزة نوبل في الطب عام ١٩٨١ مشاركتاً مع تورستن فيزل وديفيد هوبل. لعمله في مجال بحث انقسام الدماغ (نظرية المخ)



Roger Wolcott Sperry

مقدمة

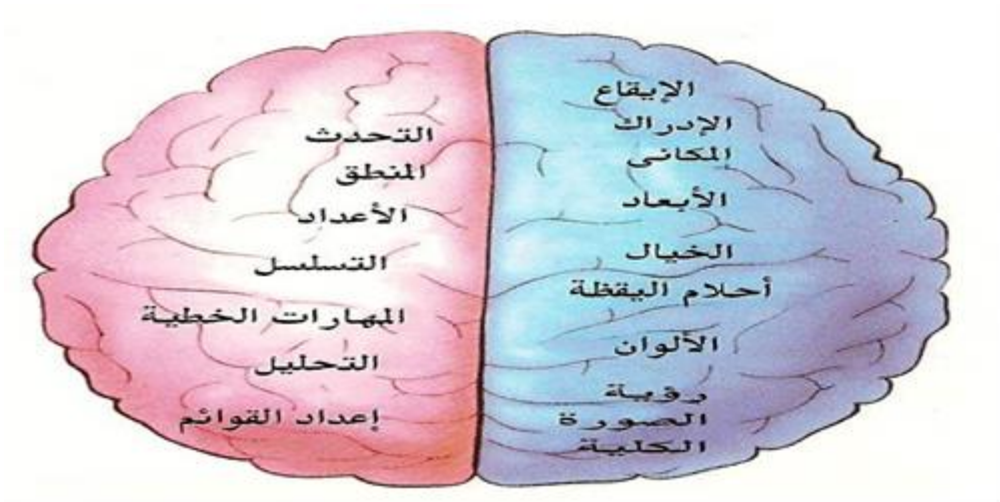
نظرية العقل احدى النظريات التي لاقت انتشارا و اهتماما كبيرا في الآونة الأخيرة

(سيمون بارون كوهين ١٩٨٩) ويرجع ذلك الى دورها في تفسير

مفهوم نظرية العقل

النظريــة العقليــة تعــرف علــى انهــا المقــدرة علــى اســتنتاج افكــار الأشــخاص الآخــرين (الأفكار، المعتقدات ، الرغبات ، النوايا) و القدرة على استخدام تلك المعلومات لتحليل وترجمة ما يقولون و لفهم السلوك الصادر منهم و التنبوء بالخطوة التالية التي سيقدم عليها الشخص

وظائف الفص الأيمن	وظائف الفص الايسر
التناسق	الكلمات
الالوان	الارقام والحسابات
الخيال	المنطق
احلام اليقظة	التحليل
الابعاد	الترتيب
الالحان والاصوات والمشاعر والحب	القوائم



أصحاب الفص الأيمن يفضلون

التناسق

الالوان

الخيال

احلام اليقظة

الابعاد

الالحان

أصحاب الفص الأيسر يفضلون

الكلمات

الأرقام

المنطق

التحليل

الترتيب

القوائم

قانون كونفوشيوس – قانون الغربنة في التدريب

التدريب وكونفوشيوس والغراب، أخبركم!!:

⇐ يوم أن حاول ابن آدم محاكاة الغراب ليواري سوءة أخيه، هكذا ببساطة بدأ أول عرض تدريبي مجاني، وبالطبع لم يكن للغراب علاقة بكونفوشيوس الذي سيقول لاحقا (قل لي: وسوف أنسى، أرني: ولعلي أتذكر، شاركني: وسوف أفهم)، لكن الغراب أدى مهمته التدريبية تلك بكفاءة دون أي يسمع كلام كونفوشيوس ، وبتقييم العائد التدريبي أن يتصوروا مدى تحقق الهدف من الجلسة التدريبية تلك!

⇐ ولأخوتنا الذين يدفعون الأموال ليقال لهم تنفسوا بعمق وتخيلوا أنكم تطيرون في السماء وانتظروا انطلاق العملاق الذي في داخلكم أقول: لم يدفع (قابيل) مبلغا ماليا ولم يضطر للاقتطاع من مرتبه ليقال له أنك إذا فكرت أن تكون مميزا ستكون مميزا، وإذا فكرت أن تكون خبلا ستصبح خبلا... يعني، أنا أعتقد ببساطة، إذا اختار الله أن يخلقك لوح (اسبستو) لا تفكر في أن تصبح يوما من الأيام، إلا لوح (اسبستو) مهم ونافع في مجتمعك وصاحب أثر... ظلة لكامري مثلا!

⇐ يأتي الآن المدرب وقد بذل جهدا كبيرا بنظره في عملية (قص- لصق) وملأ الشرائح من هنا وهناك، ثم تبدأ إذاعته في بث برنامجها التدريبي على مسامع المتدربين، الذين سئموا الأساليب التدريبية المكررة والمنفرة، ثم يشتكي أحبتنا في أن المتدربين (يتسربون) في النصف الثاني من الجلسة التدريبية...وإذا عرف السبب، بطل العجب!

⇐ بظني، وأقول ذلك بصراحة، أن برنامج الباوربوينت قد أساء كثيرا إلى العقل الإنساني وحَجَّمَ قدرة الكثيرين على الإبداع، وأفرز لنا – بحسن نية طبعا- قوالب مدربين جامدة، أسلمت حيويتها وروح عطاءها إلى مجموعة شرائح صماء، ثم كانوا كالتي نقضت غزلها من بعد قوة، بحيث يصبح الواحد فيهم أسيرا لتلك الشرائح برغم ما يمكن أن يوظفه من أساليب وطرق تناسب تعلم الكبار وتجعل للتدريب معنى وقيمة وأثر.

⇐ عَنَّتْ على رأسي فكرةُ ذات قلق، وهي اقتراح توظيف أكبر عدد من (الغربان) لتعليم الناس التدريب، لكنها فكرة بالعماني (فارطة)، لكلفتها الباهظة مقارنة بما نراه اليوم بزج أناس أنفسهم في مجال التدريب، يصرخ التدريب ليل نهار أني بريء منهم كبراءة الذئب من دم ابن يعقوب، ولو كان التدريب إنسانا ينطق للجأ إلى لجنة حقوق الإنسان لتخليصه من الجماعة التي تعتقد أن التدريب (شغلة من لا شغل له)!

⇐ لو عدنا للبرنامج التدريبي المجاني (كيف تدفن شخصا أنت قاتله؟) الذي كان فيه (الغراب) يلعب دور المدرب، و (قابيل) دور الفئة المستهدفة، و (الغراب الضحية والتراب) أدوات التدريب، لاكتشفنا كيف أن الكلام الطويل العريض الذي يقال في دورات تدريب المدربين، لن يسمن ولن يغني، بغير تطبيق فعلي و متابعة، تسفر عن استبعاد العناصر التي لا تقدم ولا تأخر، و وجودها (زي عدمه) في منظومة التدريب.

⇐ بعد أيام من التيه والإحساس بإثم الجريمة، وتلبية لـ (الحاجة التدريبية) الملحة، قام السيد المدرب/غراب بتوظيف أسلوب المحاكاة المباشرة لتوجيه (المحتوى التدريبي) وتحقيق (هدف الجلسة) بشكل (قابل للقياس)، مما جعل (المتدرب قابيل) يقوم بمهمته بنجاح، كما تحققت "أهداف وجدانية" مصاحبة من الجلسة، جعلت المتدرب (يصبح من النادمين) على اقترافه فعلته الشنيعة!

⇐ والآن، يا سادتي وزملائي ، هناك من بيننا كمعنيين بالتدريب من لا يفقه صياغة أهداف تدريبية قابلة للقياس، ولا يهتم أصلا ما إذا كانت الجلسة قد حققت أهدافها أم لا، وأي الطرق _غير قراءة الشرائح المكتظة- يمكن توظيفها من أجل الرقي بالمتدربين، الذين يثير وضع بعضهم التعاطف، وهم يفرض عليهم محتوى تدريبي لم يتم استشارتهم فيه وليس له علاقة باحتياجاتهم.

⇐ أنا أتنازل عن حقوق الملكية الفكرية لنظرية (الغربنة في التدريب) واجعلها حقا مشاعا في سبيل الله وعابري سبيل التدريب، وللغيورين على مسائل الهدر والفقد في التدريب، أقول: خففوا الهذر ما أظن أديم هذا الهدر إلا من تلكم الغربان!



نشأة القناعات السلبيه وكيفية تغيرها لإيجابية



سنوضح كيفية نشأة القناعات السلبية وتحولها الى إيجابي عن طريق قصص لتغير القناعات:

حقاً إنها القناعات

- في إحدى الجامعات في كولومبيا حضر أحد الطلاب محاضرة مادة الرياضيات ..
- وجلس في آخر القاعة ونام بهدوء ..
- وفي نهاية المحاضرة استيقظ على أصوات الطلاب ..
- ونظر إلى السبورة فوجد أن الدكتور كتب عليها مسألتين .
- فنقلهما بسرعة وخرج من القاعة وعندما رجع البيت بدء يفكر في حل هذه المسألتين ..
- كانت المسألتين صعبة فذهب إلى مكتبة الجامعة وأخذ المراجع اللازمة ..
- وبعد أربعة أيام استطاع أن يحل المسألة الأولى ..
- وهو ناقم على الدكتور الذي أعطاهم هذا الواجب الصعب !!
- وفي محاضرة الرياضيات اللاحقة استغرب أن الدكتور لم يطلب منهم الواجب ..
- فذهب إليه وقال له يا دكتور لقد استغرقت في حل المسألة الأولى أربعة أيام وحللتها في أربعة أوراق ..
- تعجب الدكتور وقال للطالب ولكني لم أعطكم أي واجب !!
- والمسألتين التي كتبتهما على السبورة هي أمثلة كتبتها للطلاب للمسائل التي عجز العلم عن حلها ..!!
- إن هذه القناعة السلبية جعلت الكثير من العلماء لا يفكرون حتى في محاولة حل هذه المسالة .
- ولو كان هذا الطالب مستيقظا وسمع شرح الدكتور لما فكر في حل المسألة ..
- ولكن رب نومة نافعة ...
- ومازالت هذه المسألة بورقاتها الأربعة معروضة في تلك الجامعة ...

الوحدة التدريبية الثانيه

(صناعة المدرب الناجح)

الوحدة التدريبية الثانيه

الفصل الأول : أسرار المدرب المتميز .

الفصل الثانى : الإستراتيجيات السبعة للمدرب المحترف .

الفصل الأول – أسرار المدرب المتميز

⇐أهم صفات المدرب المعلم الفعال.

⇐نضج المدرب.

⇐اداب المدرب.

⇐قوانين بايك للتدريب المتقدم.

⇐ ١٦سؤلا لتطور المدرب والمعلم.

⇐نحن نتذكر.

⇐أفضل مبادئ تدريبيه تعلمتها .

أهم صفات المدرب المعلم الفعال

عندما سئل عشرات المدربين عن أهم صفات المدرب أو المعلم الفعال ، ذكروا صفات كثيرة،

وإليكم نسبة الذين ذكروا كل صفه :

التفرغ	٨٥%
الحماس	٧٠%
الأمانه	٧٠%
مهارات الاتصال	٦٠%
اللطف والأدب	٦٠%
الإبداع	٦٠%
الاستماع	٦٠%
القدرة علي الاقناع	٦٠%
حسن المظهر	٦٠%
الاهتمام بالآخرين	٦٠%
الحيوية	٥٠%
الاستعداد	٥٠%
النظام	٥٠%
مرعاة الأفراد	٥٠%
القدرة علي التقييم	٤٠%
المرونة	٤٠%

نسب
حسب
المدرب

الحكمه	%٤٠
التنويع	%٤٠
الصبر	%٤٠
حساسية المشاعر	%٣٠

نضج المدرب

وفيما يلي أربع مراحل لتحقيق النضج . تقول ميرمان إن المدربين يمرون بها .

المدرب الصغير

يكون المدرب الصغير (الجديد) في البدايه متوتر أو غير واثق من نفسه ويعتبريه القلق والخوف .



المدرب المراهق

يكون المدرب المراهق (سنه إلي ثلاث سنين خبرة في التدريب) متحمساً للتدريب ، ويقوم هذا المدرب بتهيئة مكان التدريب بشكل مبالغ فيه ، ويجب أن يبرز هو كبؤرة التركيز وموضع الاهتمام .



المدرب الناضج

يقدر المدرب الناضج (أربع سنين إلي ٩ سنين خبرة في التدريب) الفترة الزمنيه الكافيه لكل مادة من برنامجه التدريبي .



المدرب الخبير

يواجه المدرب الخبير (١٠ سنين فأكثر) تحديات تتمثل في كيفية تحقيق الانسجام والتناغم والعمل المشترك بينه وبين المتدربين بشكل مستمر ، ويؤمن بأن الغرض من التدريب هو تعزيز ما يسميه المتدربون " الحياه الواقعيه ".





آداب المـــدرب

هذه مجموعه من الآداب التي تعكس الخلق الحسن كما تعلمتها من خلال التعامل مع الناس وبالذات خلال الدورات والتدريس :-

١ أحرص ألا تقاطع أحداً .

٢ لا تقل (انتهي الوقت) ولكن قل (شكراً) أو (أحسنتم صنعاً) ونحوها .

٣ لا تصدر أوامر بل أطلب بلطف (لوتكرمتك بتعبئة الاستبيان في صفحه) بدلاً من (عبؤوا..) .

٤ تجنب الاستهزاء بأحد من الحضور ، حتي لو أخطأ أو تصرف بسذاجه .

٥ تجنب الكلام في السياسه وإن كان ولابد فبشكل غير مباشر وبدون أسماء .

٦ لا تتعامل مع الحضور وكأنهم في فصل فأنت تمارس التدريب وليس التعليم .

٧ لاتخرج أحداً ، فلا تصرعلي أحد أن يتكلم أمام الناس أو يعبئ الاستبيان أو لايخرج من القاعه أو يجيب على سؤال معين بل كن دائماً مرناً .

٨ ابتعد عن الحديث وكأنك أستاذ لهم ، بل اجعلهم يشعرون بأنك واحد منهم وحريص علي الاستفاده من خبراتهم ومعلوماتهم .

٩ لا تتردد في قول لا أدري فهذا خير من الإجابه الخاطئة أو غير مقنعه .

١٠ كن أنيقاً فالناس لاتهتم بالمخبر فقط وإنما يؤثر عليهم الظهر كذلك .





قوانين بايك للتدريب المتقدم

البالغون هم أطفال ولكن بأجسام كبيرة

أي أن الكبار يحبون اللعب مثل الصغار ويمكن استغلال اللعب لتعليمهم .



الأفراد لا يناقشون المعلومات النابعه

أي حاول أن تجعل المشاركين يقولون ما تريد أن تقوله أنت ، وعندها لن يعترضوا .



تتناسب الاستجابة للتعليم مع ماتملكه من وسائل المرح :

أي أن كلما كان جو التعليم والتدريب مرحاً زادت استجابة الحضور للتعليم ، وتفاعلوا معه .



لا يتم التعليم إلا بعد تغيير السلوك

التعليم ليس إيصال معلومات فقط ولكنه في الحقيقة تغيير للسلوك والقناعات ، فلا يتم إلا اذا تحول لوقا وممارسه .



ما يعرفه الوالدان يعرفه الأبناء

أي إذا تعلم المسؤولون وطبقوا ما تعلموه فسينتقل إلي لموظفين ، بل سينتقل حتي إلي أسرهم .

١٦ سؤالاً لتطور المدرب والمعلم

المطلوب : طرح ١٦ سؤالاً حول مدي تطورك الذاتي كمدرب ومعلم .

هل تحرز تقدماً متواصلاً كمدرب ؟ من السهل أن تقع في حبائل الروتين خاصه حين تقدم نفس الدورة لمده طويلة ، أو حين تقضي الكثير من وقتك في وضع وتقديم البرامج الجديدة ، في هذه الحالات قد يكون من الصعب أن تخصص وقتاً كافياً للتطوير الشخصي المستتمر . اسأل نفسك الأسئلة التاليه وضع درجة لنفسك علي مقياس من مرة واحده إلي عشرة . حلل إجابتك ولاحظ درجتك في كل مجال من المجالات المختلفه ، وقرر ماذا تستطيع أن تفعل لتحسين مواطن ضعفك ، وماذا يمكنك عمله للاستفادة من مواطن قوتك ، وإليك جدول لتقييم لطورك الذاتي كمدرب .

م	العبارة	الدرجه
١	لدي العديد من الاهتمامات الخارجية والهوايات والميول	
٢	أحاول باستمرار توسيع آفاقي الذهنيه ومعلوماتي العامه	
٣	أدرك الاتجاهات الحاليه للتدريب وكيف يمكن تطبيقها علي الدورات التي أقدمها وعلي المشاركين الذين أقوم بتدريبهم	
٤	إلقائي جيد وأسعي جاهداً إلي التطور والتدري والقراءة في الإلقاء والعرض	
٥	أبحث دائما عن الاساليب الجديد في التدريب	
٦	أقرأ حتى الكتب التي تحوي المفاهيم الصعبة المتعلقة بالموضوع الذي أقدمه	
٧	أمارس ما أقوم بتدريسه وانصح به المشاركين ،واطبقه في حياتي وعملي .	
٨	أدرس من واقع خبرتي الشخصية بقدر الإمكان بالاضافه الي العلم النظري	
٩	ابحث عن تمارين جديدة واساليب مبدعه باستمرار	
١٠	أستطيع ان اضع قائمة بعشرة نقاط تثير اهتمام طلابي	
١١	أنا مطلع على مجريات الاحداث المحلية والعالمية	
١٢	أقرأ بانتظام وبكثرة ، وخمسين بالمائة من قراءتي في مجال تخصصي	
١٣	أدرك مواطن الضعف التي احتاج فيها الي المزيد من التطوير	
١٤	أحترم طلابي ،فأحضر تحضيراً جيداً لكل دورة ولو كانت مكررة	
١٥	أقبل الافكار من طلابي واطرح افكاري في المقابل واتحاور معهم دون فرض رآيي عليهم	
١٦	اساهم في تعزيز قدرات طلابي وفي تطويرهم ، ويهمني استفادتهم ونجاحهم	

تخيل لو ان طلابك او زملاءك سيقيمونك وفق هذه الاسئلة فما هي الدرجة التي تعتقد انهم

سيمنحونها لك ؟ درجتك الحقيقية ستكون بين تقييمك لذاتك وتقييم الاخرين لك .

نحن نتـــــــــذكر

١٠ – ١٥ % مما نقرأه

١٣ – ٢٠ % مما نسمعه

٢٥ – ٣٥ % مما نراه

٥٠ – ٧٥ % مما نسمعه ونراه

٦٠ – ٨٠ % مما نقوله

٨٥ – ٩٥ % مما نقوله ونفعله

ومن هنا ندرك أهميه المشاركة والتطبيق

أفضل مبادئ تدريبية تعلمتها

١ دع الجمهور يشارك ويعبر عن رأيه ويكتب ما تعلم .

٢ اقسمهم إلي مجموعات عمل وأعطهم تمريناً ثم فترة نقاش ثم يقدم كل فريق تقريراً علنياً .

٣ بسط المادة وأعرض المادة الدسمة في الصباح .

٤ كن مرناً ، واستعمل تماريناً حيوية ومفيدة ، (وفيها حركة جسدية ما أمكن) .

٥ تكلم بلطف ونادهم بأسمائهم ، وأضهر احتراماً واضحاً لهم .

٦ كن متحمساً للموضوع الذي يطرحه ، وتحرك بينهم باستمرار .



الفصل الثاني – الإستراتيجيات السبعة للمدرب المحترف

⇐ الاستراتيجيه الأولي (الحصيله).

⇐ الاستراتيجيه الثانيه (ارهاف الحواس).

⇐ الاستراتيجيه الثالثه (المرونه).

⇐ الاستراتيجيه الرابعه (العمل والمبادره).

⇐ الاستراتيجيه الخامسه (الاستعداد الجسماني والنفسي).

⇐ الاستراتيجيه السادسه (التقييم والتعديل).

⇐ الاستراتيجيه السابعه (الأستمراريه) .

الإستراتيجيه الأولى (الحصيلة)

ماذا تريد بالتحديد ؟

الهدف

هو النتيجة التي يرغبها الشخص أو تصور وتخطيط وتركيب النظام لتحقيق رغبة شخصيه أو تنظيمية وهي نقطة النهاية لتنمية المفترضة يسعى الكثير إلى تحقيق الأهداف في وقت محدد من خلال ضبط المواعيد النهائية وهو يشبه الغاية أو القصد كثيرا.



الإستراتيجيه الثانية (إرهاف الحواس)

يقصد به تنمية قوة الملاحظة والانتباه وإرهاف الحواس الخمس بقصد جمع المعلومات .

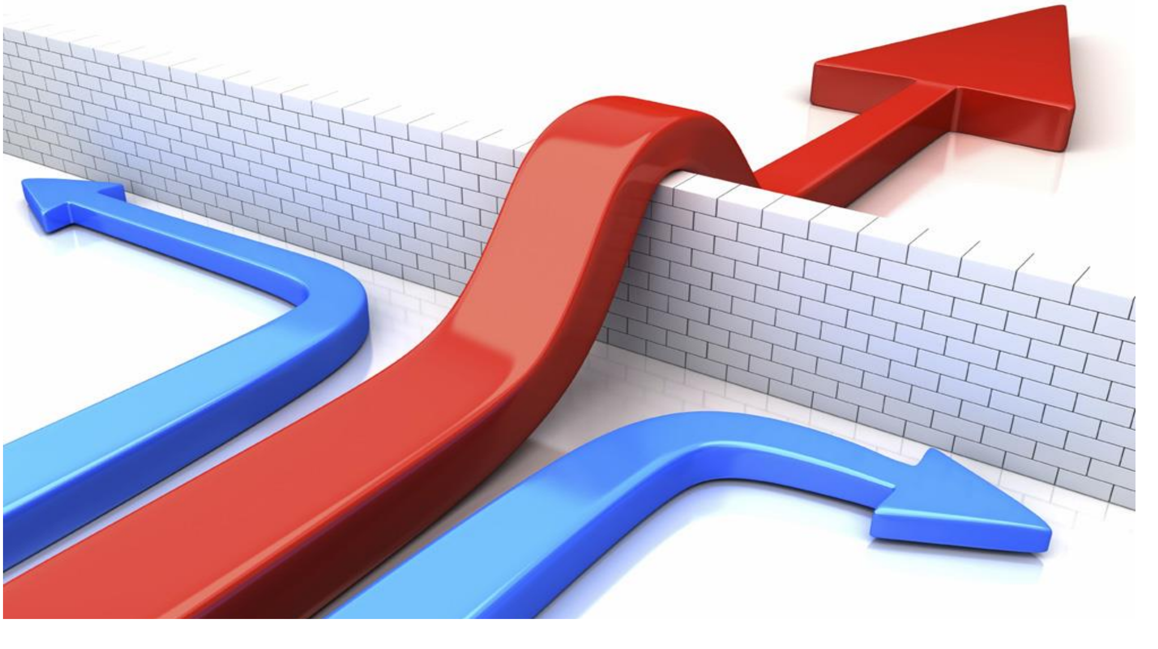
- الاستماع بجلاء
- الحديث بوضوح
- التساؤل الذكي
- القراءة السريعة الواعية
- الكتابة الجيدة

لكي تزيد من فاعليتك وتأثيرك في عملك وفي الجماعة التي تعيش فيها فلابد أن تحسن خبراتك وزيادة قدراتك في التأثير على الآخرين وذلك بأن تكون على مستوى كفاية ومهارة معينة بالنسبة لعملية الاتصال التي تهم أفراد المجتمع جميعهم بصفة عامة وتهم الكثير ممن يؤثرون فيه بصفة خاصة مثل المعلمون والدعاة والإعلاميون والسياسيون ورجال المال والأعمال والمديرون في مجال خدمة المجتمع وتنمية وكذلك الأطباء والصيادلة والمهندسون فكل هؤلاء وغيرهم بحكم عملهم يجب أن تتوفر لديهم مهارات الاتصال اللازمة لتوصيل المعلومات والخبرات والأفكار والآراء والمشاعر والاتجاهات إلي الآخرين .

الإستراتيجيه الثالثة (المرونة   )

المقدرة على التكيف مع الظروف والمعوقات مع بقاء الهدف .

- المرونـة في التفكيـر هـي من أهم المهارات التـي يجـب علـي أي منـا أن نتعلمهـا ونتخـذها عـادة يوميـة فـي كل تصرفاتنا لأن المرونة في التفكير من الممكن أن تفتح لك افاق جديدة للفكر وترشدك إلي خيارات لم تعتقد أنها متاحة لك.
- والمرونة في التفكير هي جزء من سمات الشخصيات المتزنة فلا يمكن لشخص عصبي ومتسرع ولم يعتد التفكير أصـلا أن يتعلم كيفية المرونة في التفكير فهي مهارة جزئية من الشخصية المتزنة.
- كذلك فإن المرونـة في التفكير لا يمكن تعلمها أي أنـة ليس هنـاك خطوات معينة ومنـاهج دراسية يمكن تعلمها لكي تتمتع بالمرونة في التفكير.
- لذا فإنني في هذا الموضـوع سوف أسوق لكم مجموعة من المواقف التـي تمتـع أصـحابها بالمرونـة في التفكير لتكون لنا مثال نستطيع أن نسير حذوة.



الفتاة والحصاة

قديما و في أحد قرى الهند الصغيرة، كان هناك مزارع غير محظوظ لاقتراضه مبلغا كبيرا من المال من أحد مقرضي المال في القرية. مقرض المال هذا – و هو عجوز و قبيح – أعجب بنت المزارع الفاتنة، لذا قدم عرضا بمقايضة.

قال: بأنه سيعفي المزارع من القرض إذا زوجه ابنته. ارتاع المزارع و ابنته من هذا العرض. عندئذ اقترح مقرض المال الماكر بأن يدع المزارع و ابنته للقدر أن يقرر هذا الأمر. أخبرهم بأنه سيضع حصاتين واحدة سوداء و الأخرى بيضاء في كيس النقود، و على الفتاة التقاط أحد الحصاتين.

- إذا التقطت الحصاة السوداء، تصبح زوجته ويتنازل عن قرض أبيها .
- إذا التقطت الحصاة البيضاء، لا تتزوجه و يتنازل عن قرض أبيها .
- إذا رفضت التقاط أي حصاة، سيسجن والدها .

كان الجميع واقفين على ممر مفروش بالحصى في أرض المزارع، و حينما كان النقاش جاريا، انحنى مقرض المال ليلتقط حصاتين. انتبهت الفتاة حادة البصر أن الرجل التقط حصاتين سوداوين ووضعهما في الكيس. ثم طلب من الفتاة التقاط حصاة من الكيس.

الآن تخيل أنك كنت تقف هناك ، بماذا ستنصح الفتاة ؟

إذا حللنا الموقف بعناية سنستنتج الاحتمالات التالية:

- سترفض الفتاة التقاط الحصاة
- يجب على الفتاة إظهار وجود حصاتين سوداوين فيكيس النقود و بيان أن مقرض المال رجل غشاش.
- تلتقط الفتاة الحصاة السوداء وتضحي بنفسها لتنقذ أباها من الدين و السجن.

تأمل لحظة في هذه الحكاية، توضح لنا الفرق بين التفكير السطحي و التفكير المنطقي. إن ورطة هذه الفتاة لا يمكن الإفلات منها إذا استخدمنا التفكير المنطقي الاعتيادي.

فكر بالنتائج التي ستحدث إذا اختارت الفتاة إجابة الأسئلة المنطقية في الأعلى.

مرة أخرى، ماذا ستنصح الفتاة ؟

هذا ما فعلته الفتاة: أدخلت الفتاة يدها في كيس النقود و سحبت منه حصاة و بدون أن تفتح يده أو تنظر إلى لون الحصاة تعثرت و أسقطت الحصاة من يدها في الممر المملوء بالحصى ، وبذلك لا يمكن الجزم بلون الحصاة التي التقطتها الفتاة.

“يا لي من حمقاء، و لكننا نستطيع النظر في الكيس للحصاة الباقية و عندئذ نعرف لون الحصاة التي التقطتها" هكذا قالت الفتاة، و بما أن الحصاة المتبقية سوداء، فإننا سنفترض أنها التقطت الحصاة البيضاء. و بما أن مقرض المال لن يجرؤ على فضح عدم أمانته فان الفتاة قد غيرت بما ظهر أنه موقف مستحيل التصرف به إلى موقف نافع لأبعد الحدود .

الدروس المستفادة من القصة :

هناك حل لأعقد المشاكل، و لكننا لا نحاول التفكير. اعمل بذكاء و لا تفكر بشكل مرهق .



الإستراتيجيه الرابعة (العمل والمبادرة)

ويقصد به اخذ زمام المبادرة والقيام بالخطوة الأولي

قال البارودي :

بادر الفرصة و احذر فوتها *** فبلوغ العز في نيل الفرص

فابتدر مسعاك و اعلم أن من *** بادر الصيد مع الفجر قنص

مفهوم المبادرة

المبادرة لفظٌ جميل، ومعنى عظيم توحي بالجديةَّ، وتشعر بالعزيمة، وتنبئ عن علوّ همة تدعو إلى الإسهام في مجالات الخير كلها

كيف تجعل المبادرة ناجحة ؟

- أدخل كل المستفيدين في كامل مراحل المبادرة
- حدد المشكلة بناءاً على تحليل جاد للاحتياجات
- ضع أهداف محددة واقعية ومتينة للمبادرة
- حدد بوضوح مهام المبادرة
- صمم الجدول الزمني والميزانية بوضوح
- خطط لنجاح أقرب
- راقب وقيّم

ما الذي يجعل المبادرات غير ناجحة ؟

- الغايات غير واضحة
- ليس هنالك تقييم للاحتياجات
- التخطيط غير منطقي
- الأدوار والمسئوليات غير واضحة
- ليس هنالك قيادة
- نقص في الاتصالات
- ليس هنالك مراقبة و تقييم





الإستراتيجيه الخامسة (الاستعداد الجسماني والنفسي)

ان تقوم بكل ما سبق وانت في وضع التميز الايجابي سواء جسمانيا او نفسيا .







الإستراتيجيه السادسة (التقييم والتعديل)

المراقبه لخط سير خطوات تحقيق الأهداف مع التقييم لتلك الخطوات والتعديل لزيادة الكفاءه وتصحيح الأخطاء .





الإستراتيجيه السابعة (الإستمراريه)

المواصله بإستمرار بتنفيذ الأعمال فى إتجاه الوصول للهدف وعدم التوقف مهما كانت التحديات والمعوقات .

الوحدة التدريبية الثالثه

(ادارة الدورة)

الوحدة التدريبية الثالثة

الفصل الأول : الإرشادات .

الفصل الثاني : إدارة المادة التدريبية .

الفصل الثالث : الإداريات والإستعداد .

الفصل الرابع : التعارف .

الفصل الخامس : كسر الحواجز .

الفصل السادس : الإستماع والإنتباه .

الفصل السابع : مهارات الإتصال .

الفصل الثامن : التحفيز .

الفصل التاسع : تشجيع المشاركة .

الفصل العاشر : إدارة النقاش .

الفصل الحادي عشر : التغيير والمقاومة .

الفصل الثاني عشر : خروج عن الموضوع .

الفصل الثالث عشر : ادارة الوقت .

الفصل الأول – الإرشادات

⇐ **الإستعداد .**

قائمه الاستعداد

أرسل للمشاركين قائمة حول طرق الاستفادة القصوي من البرنامج .

١- اكتب قائمة بالـ

٢- حدد

أريدهم أن

أريدهم أن

أريدهم أن

٣- اجمع أكثر مما تحتاج أن تستعمل

٤- خطط لـ

أ-ألفت

ب-عرف بالـ

ج-كيفيه الانتقال إلي

٥- خطط لكيفية

أ – حدد

ب- حدد ١- طريقة

٢-كيفية الحضور

٣- مراجعة النقاط

٤- كيفيه من نقطة إلي نقطة

٦- خطط للإستفادة

أ- الفوائد

ب- كيفية ______

٧- حدد الأنشطة التي ستنقلنا للموضوع ______

٨- ______ كل أوراقك ووسائلك

٩- تأكد من ______

الفصل الثاني – إدارة المادة التدريبية

⇐ أين تجد المعلومه.

⇐ الدوائر اللاصقه.

⇐ الماده الملونه.

⇐ الماده المرتجله.

أين تجد المعلـــومة ؟

معرفـة مكـان الإجابـة يختصر نصـف معركة التدريب .

شد انتباه المشاركين في بدايه البرنامج وأرح بعض المتدربين القلقين بإخبارهم أنهم ليسوا بحاجة لمعرفه كل شئ .



الدوائر اللاصقـــــة

⇐ أسلوب لمعرفه المواد الهامة .

⇐ يمكن استخدام الدوائر الملونه الصغيرة (مثل تلك تستخدم لترقيم الملفات) لتحديد الأماكن الهامة في كتب الدورات أو ملفات التمارين ، وللتنبيه علي المواد الهامه قم بتوزيع شرائط من الدوائر اللاصقة الملونة علي كل طاولة بحيث يمكن للمشاركين وضع دائرة ملونه علي هامش الصفحه عند مرورهم علي معلومه مهمه .

⇐ ويسهل هذا الأمر المشاركين فيما بعد تصفح كتاب التمارين واختبار الأمور الهامه والاقتراحات الجيدة الممكن استخدامها .



المادة الملونـــــــة

⇐ تنظيم ماده الدورة حسب الألوان تجعلها سهلة الاستخدام .

⇐ تقول مارجوري باست (وهي استشارية أمريكية) إن إعداد مادة الدورة أو الفصل باستعمال صفحات مرقمه وتفرق المواضيع بواسطة أوراق ملونه يسهل الترتيب علي المشاركين . عندها يمكن للمشاركين . عندها يمكن للمشاركين الرجوع للقسم المطلوب أو مراجعه المادة حسب رقم الصفحة وبما أن كل موضوع له لون مختلف فيمكن تحديد مكان المادة المناسبة بشكل أسرع وأسهل .



المادة المرتجلـة

⇐ تسجيل الملاحظات علي المواد المرتجلة تؤدي إلي تحسين العملية التدريبة .

⇐ قارن ما دونته من ملاحظات كل ثلاث أو أربع مرات تقوم بإدارة الدورة ، وحاول أن تتساءل هل هناك مشكلات شائعه ؟ أو أن هناك أجزاء من الدورة غير واضحة ؟ أم أن المشاركين يبدو عليهم عدم الاستيعاب ؟ وقد يؤدي هذا إلي إعادة تصميم الدورة بالكامل . فكر في نصل الأفكار التي اتضح لك صعوبتها إلي فتره الصباح الباكر بدلاً من بعد الظهر ، وذلك لمنح المشاركين الفرصه لاستيعاب تلك الفكرة الصعبه حين تكون أذهانهم أكثر تفتحاً في الصباح .

الفصل الثالث – الإداريات والإستعداد

⇐قواعد المكان الجيد.

⇐أشكال ومزايا المخططات.

⇐المصباح الخلفي.

⇐تحسين الانارة.

قواعد المكان الجيد

حجم القاعة مناسب للعدد المتوقع.

- القاعة الكبيرة توحى بالفشل اذا كان عدد الحضور قليلا.
- القاعة الصغيره تسبب ازدحاما. وتجعلك تخسر جزءا من جمهورك.



تجنب الحديث فى الهواء الطلق ما امكن لان الازعاجات كثيرة وسينشغل الناس عنك



تأكد من توزيع المقاعد بالطريقه المناسبه لطبيعة المحاضره



تعرف على المكان قبل اللقاء بفتره كافيه (ساعتان على الاقل).



اعرف الطريق الى القاعه قبل وقت كاف (تخيل معى حيرتى وأنا ابحث عن القاعه فى الفندق الخطأ).



اجلس فى اخر مقعد للتأكد من وضوح الرؤيه والسماع.

تأكد من

- راحة المقاعد
- التهويه (التبريد او التدفئه)
- الصوت والمذياع ومكبرات الصوت
- المخارج والممرات المناسبه
- دورات المياه المناسبه
- توصيلات الكهرباء
- مياه الشرب
- المناديل الورقيه
- ارشادات الى القاعه
- وجود مشرف ادارى وفنى



فى القاعة الصغيرة



❄ تأكد من وصول صوتك للجميع.
❄ تأكد من رؤية الجميع لوسائل الايضاح.
❄ استعمل المشاركة والحوار اكثر.
❄ تأكد من وجود لافته للأسم امام كل شخص.
❄ اسمح بالمقاطعات اكثر.

فى القاعة الكبيرة

❄ تأكد من وجود صدى صوت.
❄ اطلب من الجمهور ان يجلسوا فى مقدمة القاعة واذكر بعض الفوائد لذلك (الوضوح، المشاركة، الاستماع، المحافظة على صوتك)، هذا اذا كانت هناك مقاعد خالية فى المقدمة.



❄ تأكد من قوة المذياع.
❄ ستعمل وسائل ايضاح كبيرة (يفضل عدم استعمال الاوراق الكبيرة حيث لن يروها) واستعمل بدلا عن ذلك جهاز العرض العلوى او الشاشة الكبيرة.
❄ لا تسمح لاحد ان يستمر واقفا امام الاخرين مثل المصورين او السائلين.

اشكال ومزايا المخططات المكانية

الفصل الطولى

الايجابيات

- سهولة الاتصال بالعين
- يصلح للتمارين الفردية
- يستوعب عددا كبيرا

السلبيات

- الرؤية صعبة للجالسين فى الخلف.
- لا يصلح للتمارين الجماعية.
- سهولة انشغال الجالسين فى الخلف.

الفصل العرضى

الايجابيات

- استيعاب عدد كبير.
- يصلح للتمارين الفردية

السلبيات

- الاتصال بالعين صعب.
- لا يصلح للتمارين الجماعية.
- صعوبة متابعة فى الاطراف.

الفصل النصف دائرى

الايجابيات

- الرؤية سهلة للجميع.
- الاتصال بالعين سهل.
- يصلح للتمارين الفردية

السلبيات

- استيعاب عدد اقل.
- لا يصلح للتمارين الجماعية.

الطاولات الدائرية

الايجابيات

- المشاهده واضحة.
- اتصال العين قوى.
- ممتاز للتمارين الفردية والجماعية.

السلبيات

- عدد قليل.
- جلسة جانبية للبعض.
- ميل للحديث الجانبى.

شكل U

الايجابيات

- ممتاز للحوار.
- سهولة حركة المحاضر.
- اتصال قوى بالعين.
- المشاهده واضحة.

السلبيات

- عدد قليل.
- غير مناسب للتمارين الجماعية.
- التفات مستمر لبعض الحضور.

فصل ثلاثى الطاولات

الايجابيات

- اتصال جيد بالعين.
- عدد كبير.
- ممتاز للتمارين الفردية.
- سهولة حركة المحاضر.

السلبيات

- صعوبة مشاهدة الصفوف الخلفية للوسائل.
- ميل لانشغال الصفوف الخلفية.

المصباح الخلفي

١ عدم وجود مفتاح متدرج الإضاءة لا يوجب أن يترك المشاركين في الظلام .

٢ يوجد العديد من القاعات المستخدمه في التدريب غير مصصمه لعقد الجلسات التدريبية . فعلي سبيل المثال : لايوجد في بعض الغرف إضاءة بمفاتيح متدرجة



تحسين الإنارة

١ يمكن تحسين الإضائة بشكل ملحوظ في كثير من غرف التدريب

٢ ألق نظرة ناقدة علي الأضواء كلما استخدمت غرفة تدريب جديدة . لا تفترض أبداً أن الإضاءة في الغرفه هي نفس الإضاءة التي يجب استخدامها أثناء التدريب وتذكر أنه بإمكانك تحسين الإضاءة فى معظم الأحيان .



الفصل الرابع – التعارف

⇐التعريف ببطاقه الأسم.

⇐ورق التعريف.

التعريف ببطاقة الإسم

١

استعمال بطاقة الاسم للتعريف بالمزايا والهوايات .

٢

لم تعد البطاقه التي تحمل اسمك موجوده من أجل حمل اسمك فقط " بل لها اهداف أخري . هذا ماتقوله لوري هول للمشاركين في دوراتها . تطلب هول من المشاركينكتابه اسمهم واسم شركتهم وعملهم وميزة شخصية واحدة (منظم أو متحمس أو مستمع جيد) وهواية واحدة

ورقه التـــــعريف

١

قيام الناس بتعريف بعضهم يساهم في بناء العلاقات وكسر الحواجز .

٢

يقسم كل مشارك الورقه إلي أرباع ويسجل المعلومات **كما يلي :-**

- اليمين الأعلي : الاسم والمنصب
- الشمال الأعلي : معلومات عن تعليم الشخص وخبراته
- اليمين السفلي : الهوايات والميول
- الشمال السفلي : توقعات المشارك من التدريب

الفصل الخامس – كسر الحواجز

⇐جد شخصا.

⇐لغز النقود السهله.

جد شخـصــاً

ابحث عن من تنطبق عليه صفات معينه لتتعرف عليه .

تعطي " جونسون " كل مشارك قائمة بعشرين بنداً ، ثم تمدد وقت الاستراحه الصباحية العادية خمس دقائق آخري كي يجد المشاركون الأشخاص الذين يماثلون طلبات البنود . يمكن أن تشمل علي سبيل المثال :-

١ جد شخصاً يكون شهر ميلاده نفس شهرك .

٢ جد شخصاً يحب أن ينام مبكراً .

٣ جد شخصاً فناناً ، وحدد نوع فنه .

٤ جد شخصاً لديه نفس نوع سيارتك .

٥ جد شخصاً لديه نفس هوايتك

٦ جد شخصاً زار عدداً من البلاد أكثر من جميع المتدربين الآخرين .



٧ جد شخصاً لديه مكان أجازة مفضل ، واعرف لماذا هو مفضل لديه ؟

٨ جد شخصاً لديه نفس تخصصك .

٩ جد شخصاً الذي عمل في شركته أطول فتره والشخص الذي عمل أقصر فتره .

١٠ جد شخصاً تنقل أكثر من غيره في المناصب .





لــغز النقود السهلة

- يمكن استعمال هذه التمرين لكسر الحواجز .
- ضع الجدول أدناه في مربع شفافية للعرض بالجهاز العلوي .
- اطلب من المشاركين كيف حدث ذلك ؟؟ .

- **ناقش الحضور حول الأسئلة التاليه :**
  1- هل أدهشتكم النتيجة ؟
  2- هل من السهل خداع الناس؟
  3- كيف نحمي أنفسنا من مثل هذا الخداع ؟
  4- هل جماية النفس من هذا الخداع تخصص أو خبرة ؟

افترض أن لديك وديعه في البنك قيمتها ٢٥٠٠ دولار وقمت بالتالي :-

سحب	الرصيد
١٠٠٠	١٥٠٠
٧٥٠	٧٥٠
٤٥٠	٣٠٠
٣٠٠	٠
المجموع ٢٥٠٠	المجموع ٢٥٥٠

الربح ٥٠$ ، افعل ذلك عشر مرات لتربح ٥٠٠$ فكيف تفسر ذلك ؟!

الفصل السادس – الإستماع والإنتباه

⇐الاستماع النشط .



الاستمــاع النشط

- المشاركون بحاجة لمعرفة الفرق بين السماع والاستماع .
- تريد المدربه آرلين بيرمان أن يركز المشاركون معها في الدورة علي الأستماع النشط بدلاً منمجرد إصغاء السمع ، وتقوم بتوضيح الفرق بين الاستماع النشط والإصغاء فقط بإستعمال التمرين التالي : تطلب بيرمان من أحد المشاركين إدارة ظهره للآخرين وإعطاء تعليمات شفوية لكيفية رسم شكل ما بتخيله في ذهنه بعد أن رآه لفتره ثوان فقط علي ورقة ولا يحق للمتلقي الكلام أو طرح الأسئلة ، وبعد الأنتهاء من ذلط تطلب من المتحدث أن يكرر نفس الشئ ولكن أثناء رؤيته للرسم أمامه طوال فترة الشرح ومن حق المتلقي أن يسأل كما يشاء لكن دون أن يري الرسم الأصلي . ثو توزع الرسمتين اللتين رسمهما المتلقي علي مجموعات صغيرة ويطلب من الناس تحديداً أي الشكلين رسم بشكل أصح . وفي الغالب يختار الناس الشكل الثاني ، فتظهر لهم بذلك أهمية الاستماع النشط .



الفصل السابع – مهارات الإتصال

- ⇐البس المعطف.
- ⇐المتدرب زبونك.
- ⇐الكرسي المرتفع.
- ⇐التدريب بالانتركوم.
- ⇐تسع قواعد لتعليم الكبار.

البس المعطف

١ عاملان هامان للاتصالات الجيده : التعليمات الواضحه والتغذيه الاسترجاعيه القويه.

٢ جرب " تمرين المعطف " لايضاح عدم سهوله اي شئ في المره الأولي.تطلب "نانسي بوغ" متطوعه لتقويم بتعليم "نانسي" كيف ترتدي معطفا لأول مره في حياتها ، وتتخيل المتدربه أنها تعطي "نانسي" الارشلدات الشفويه فقط دون ان تشرح لها عمليا.

٣ قد يبدو ذلك سهلا ولكن مع بدء اعطاء المتطوعه التعليمات مثل "احملي المعطف" تبدأ المتدربه بعمل ما تطلبه المتطوعه ولكن بطريقه غير اعتياديه، كأن تحمل المعطف من يده او من كتفه علي سبيل المثال. او تستجيب لأمرمثل : " ادخلي يدك في الكم" بادخال يدها من الناحيه الاخري في الكم.

٤ اذا يئست المتطوعه اسمح لها بأن تطلب المساعده من الطلاب . انها تجربه ممتعه وتعطي مثالا رائعا علي الحاجه الي اعطاء تعليمات واضحه وطلب الرأي من المشاركين (التغذيه الاسترجاعيه) أثناء التنفيذ.



المتدرب زبونك

القوئم تساعد علي تسهيل الاتصال

من المهم ان تنظر للمشاركين في الدوره وانت تتواصل معهم علي انهم زبائن وعملاء كما هم متدربون. كيف يمكن ان تعرف اذا ما كنت تحافظ علي قنوات الاتصال مع هؤلاء العملاء مفتوحه ؟ يقترح "لوين اسيكس" ان تتأكد باستمرار من حسن أدائك باستخدام الارشادات التاليه:

- تجنب استخدام كلمات قد تهدد احترام العميل لنفسه ، فكن حذرا من عبارات التقييم السلبي مثل " كان يجب ان" ، او "لماذا لم" ، او "لابد انك مخطئ".
- استخدم كلمات تفيد ان هناك خيارات اخري بدلا من الكلمات المحدده . ان استخدام عبارات مثل "ذلك احد الاختيارات "بدلا من "هذا ما ستفعله" سوف تعطي للمتدرب خيارا لكي يبدع او يجرب امورا جديده. فأحد عوامل التواصل الناجح هو تقليل شعور العميل بأنه متحكم فيه وتقليل مستوي النفور لديه.



الكرسي المرتفع

١

النظر الي الاعين لا يعني الوقوف طوال اليوم .

٢

في حين ان من المهم ان تحافظ علي النظرالي اعين المشاركين ، الا انه ليس من الضروري ان تقف دائما ، وخصوصا في الدورات التي تمتد لأكثر من يوم. فقد تجد ان استخدام كرسي مرتفع يفي بالغرض. ان الكرسي عندما يوضع في المنطقه الأماميه من القاعه الي الجنب سوف مكنك بسبب ارتفاعه من النظر الي اعين المشاركين. كما ان استخدام الكرسي يسمح لك بممارسه اسلوب قياده غير رسمي ويمكنك الوقوف عندما تحتاج التركيز علي نقطه ما.



التدريب بالانتركوم

١

التدريب علي مهاره استعمال الهاتف مع الزبائن .

٢

للمساعده علي تدريب الموظفين الجدد علي كيفيه الحديث الهاتي المناسب مع العملاء، اشتري هربرت"لوكستون" نظام "انتركوم" لا يحتاج الي تركيب فني ، ثم يقوم "لوكستون" بالاتصال من غرفه مجاوره بكل مشارك في الدوره ممثلا له حاله متكرره من اتصالات العملاء .ويقوم مدرب اخر بتجهيز الفصل كما يرتب المعلومات للمتدرب لتساعده في حل المشكله .

٣

ويسمح الانتركوم لكل الفصب بسماع ومراقبه المكالمه والمشاركه في حل المشكله ويمكن للمتدرب ان يطلب الاستعانه بزملائه في خطوات حل المشكله ، مما يبقي المجموعه بكاملها مشتركه ومنتبهة



تسع قواعد لتعليم الكبار

١

في البدايه يجب ان ندرك ان ليس كل مشارك يرغب في ان يكون ضمن طلابنا.ولما كان بعض المشتركين قد تم ارسالهم الي التدريب بدون رغبتهم فانه يتعين يتعين علينا تخصص بعض الوقت الاضافي لشرح وتوضيح اهميه محتوي الدوره بالنسبه لهم، وما هي الفوائد التي سيحصل عليها؟ ماهي الخسائر والاضرار التي سيتفاداها؟!.

٢

ربما يكون لدي هؤلاء المتعلمين الراشدين افكارا وبعض الخبرات السابقه ايضا، ولذا فمن المهم ان نمنح المشاركين العديد من الفرص ليعبروا عن انفسهم ورغباتهم واهتماماتهم وقد يكون هذا اهم مما يقوله المدرب او المعلم.

٣

يجب ان لا نقول لهذه النوعيه من المتدربين اشياء يعرفونها سابقا وعلينا ان نحترم خبراتهم ونشيد بها وندعوهم لمشاركه وتقاسم الخبرات مع الجميع وهذا سوف يحفزهم ويستثير اهتمامهم.

٤

يحتاج الراشدون الي تطبيق عملي فوريومباشر لما يتعلمونه، وبعضهم لا يهتم بالنظريات بل يرغب في تطبيقات محدده وعمليه وذات صله بعمله وهذا بالضبط ما يبيغي الاكثار منه اثناء ساعات الدرس.

٥

احيانا ما تكون هناك انطباعات غير ايجابيه من بعض المشاركين تجاه التعليم او التدريب نظرا لخبرات ومواقف تعليميه سابقه تتصف بالسلبيه ، لذلك ينبغي اشعار المشاركين بالمسؤليه من خلال حوارهم ومشاركتهم ، والقدره علي تحقيق ذلك من خلال الانشطه الجماعيه والمدروسه بعنايه ومن خلال مجموعات العمل الصغيره العدد.

٦ يفضل الراشدون استخدام طاقتهم وفكرهم في عمليه التعلم مما يعني ان طريقه تلقين المعلومات بالمعلقه لا تصل معهم بتاتا.

٧ يتعلم الراشدون كثيرا من خلال القدوه المتمثله في المعلم او المدرب سواء علي المستوي السلوكي او التقني ، وهكذا فان المعلمين والمدربين يكونون تحت المجهر طوال الوقت خلال ساعه الدرس. وبينما نكون مستغرقين بتدريس الماده العلميه يكون المشاركون الراشدون مستغرقون في تحليل جوانب شخصيه المدرب كالأسلوب والانفتاح والصدق والتعامل مع المواقف.

٨ يتعرض الراشدون لكثير من الضغوط في الحياه ويتحملون الكثير من المسوؤليات، لذلك ينبغي ان نعي جيدا ان وجودهم داخل قاعه الدرس ليس وظيفتهم الوحيده في الحياه فهم لديهم عائلات وضغوط في العمل، ومن ثم تتأثر قدرتهم علي التركيز بدرجه ربطنا بين الموضوع وبين مسؤولياتهم في الحياه والعمل.

٩ يجب الراشدون ان يقيموا أنفسهم وشخصياتهم ، فأكثر من الأنشطه التي تبرز ذلك .



الفصل الثامن – التحفيز

⇐ثمان طرق لشد الانتباه.

⇐خمس طرق لقتل الحوافز للتعلم.

⇐كيف يمكن اثاره الدوافع للمشاركه لدي الكبار.

ثمـان طرق لشد الانتباه

١ وصف الحدث

٢ رفع الأيدي

٣ توجيه الأسئلة

٤ بذل الوعود

٥ إشاعه المرح

٦ الجمل التحفيزية أو الاستثارية

٧ الأحصائيات غير العادية

٨ المساعدات المرئية



خمس طرق لقتل الحوافز للتعلم

المبدأ الرئيسي : التعلم يتناسب طردياً مع الحوافز لدي المتعلم

التعريف الرئيسي : الحافز هو الدافع داخل الإنسان الذي يحركه نحو العمل

١- اجعل.................................. الشخصية قليلة مع المشاركين .

٢- لا تشجع .... من الحضور .

٣- .... أي تصرف خاطئ من الجمهور.

٤- اجعلهم يشعرون بالـ .... عندما يسألون أثناء الدرس .

٥- افترض أن المشاركين سيفهمون بسرعة ما تعلموه منك ولذلك لا تعط................

كيـف يمكن إثارة الدوافع للمشاركة لدي الكبار

توضيح الحاجة والفائدة ، والأهداف البعيدة

تنمية الشعور بالمسئولية الشخصية لديهم وتحقيق حاجاتهم

ربط الخبرات التعليمية بالحياة اليومية

تنمية المنافسه الشريفه والروابط الشخصية بينهم .

كن أنت متحمساً وحافظ علي الإثارة لديهم

امنحهم فرصة الاختيار (للمواد ، أو المواضيع المطروحة)



الفصل التاسع – تشجيع المشاركة

⇐ اعلان لمده دقيقه.

⇐ تصميم المطلويه.

⇐ مشاعر حقيقيه.

⇐ معلومات المتدربين.

⇐ لمعلوماتك.

⇐ البس المعطف.

إعلان لمدة دقيــقة

١

كتابة إعلانات مختصرة تجعل المشاركين يركزون علي احتياجات الزبائن .

٢

تساعد كتابة الإعلان لمدة دقيقة عن أحد منتجات الشركة المتدرب علي التفكير في أهم مميزات وفوائد المنتج من وجهة نظر الزبون .

٣

يستخدم بيل فيستر كتالوج شركته كنقطة بداية لمساعدة البائعين علي كتابة الإعلان حيث يوجد علي الغلاف الداخلي الأمامي صفحة بعنوان " ١٠ أساليب تدعوك لشراء منتجاتنا " ثم بعد أن يقرأ المشاركون هذه الصفحة ويناقشوا النقاط الواردة فيها يقسم فيستر المتدربين إلي مجموعات ثنائية ويطلب من كل فريق أن يكتب نصاً لإعلان في التلفزيون أو الراديو لمدة دقيقة واحدة

٤

وهكذا يساهم هذا الإعلان المختصر في جعل المشاركين يركزون علي النقاط الهامة في المنتج أو الخدمة وعادة ما تكون الإعلانات بأسلوب الغناء أو التمثيل أو القراءة .





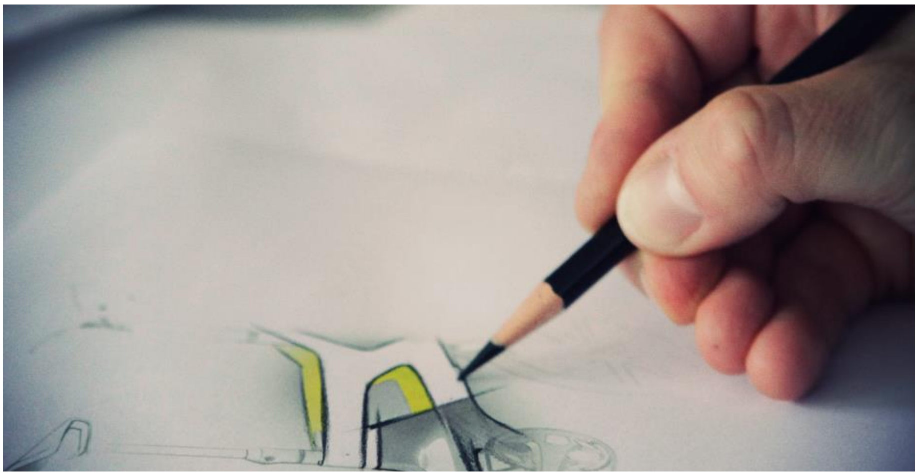
تصمـــــيم المطلويــــة

١

ضع المشاركين مكان المسوقين كي تنمي معرفتهم بالمنتج

٢

يساعد المدرب " لاري " المشاركين علي تحسين معرفتهم بالمنتجات التي يبيعونها عبر جعلهم يصممون مطوية تعلن للزبائن عن مزايا وفوائد المنتج الجديد . وبعد أن ينهوا تصميم المطوية يكونون قد توصلوالفهم أفضل للمعلومات التي يحتاجونها في عملية بيع وخدمة ذلك المنتج .



مشــــاعر حقيقـــــــــية

١

الزبائن يعطون المتدربين تجربتهم الحقيقية

٢

قد يكون من الصعب مناقشة شعور أو ردة فعل الزبائن بطريقة واقعية في الفصل ، ولهذا السبب تدعو المدربة " تريسي كودن " مجموعه من الناس من عملاء أو متطوعين من غير المشاركين في الدورة ومن الذين لديهم تجربة سلبية أو إجابية في القضية المطروحة . وبإستخدام هذه الإستراتيجية يحصل المشاركون علي معلومات مباشرة عن مشاعر الناس وأفعالهم والنتائج في مواقف حقيقية ، ولا يضيع الحضور الوقت في تصور مواقف لا تحدث في " العالم الحقيقي " .



معلومات المتدربيـــــــــن

المتدربون يعطون خلاصة تجربتهم ورأيهم . ويمكن أن تحول المعلومات الموجودة لدي المتدربين حول المنتج بسهولة إلي تمرين " تعلم من الممارسة " ، فعلي سبيل المثال : تستغل المدربة " مارثا كرزيك " خبرة المتدربين بأن تطلب منهم أن يفكروا سوياً ويعدوا قائمة بمميزات وفوائد المنتجات التي يبيعونها . وتقديم دليل علي تلك المميزات والفوائد ثم ترتيب البنود حسب الأهمية . وبعد أن تفعل كل المجموعات ذلك ، تجمع المعلومات وتدمجها وتستخدمها كدليل للمنتج للموظفين الجدد في المنظمة ، ويمثل التمرين مراجعة للمعلومات وتستفيد المنظمة من خبرتهم وتنقلها للآخرين .



لمعلـــــــومـــاتك

١
لوحة " لمعلوماتك " تتشكل مكوناً ممتازاً لدمج أفكار المشاركين .

٢
تشجع قائمة " لمعلوماتك " FYI (For Your Information) المتدربين علي مشاركة الآخرين بمعلوماتهم ونصائحهم المفيدة .

٣
والطريقة بإختصار أن تعلق لوحة بعنوان " لمعلوماتك " في بداية ورشة العمل ثم تقوم بتشجيع المتدربين علي الكتابة فيها أثناء الدورة . فمثلاً قد يكتبون اسم كتاب أو بحث أو إجراء وظيفي استفادوا منه وبعد البرنامج أعد طباعة القائمة وأرسلها للمشاركين مع المواد الآخري .

٤
سجل مشاركتك الخاصه في قائمة " لمعلوماتك " عبر وضح اسماء كتب ذات علاقة بالموضوع أو قصاصات أخبار من الصحف أو مقالات ذات علاقة بموضوع الدورة في جدول " مراجع مفيدة " تضعه بجانب القائمة .



البـــــس المعطـف

علامان هامان للاتصالات الجدية :

⇐ **التعليمات الواضحه والتغذية الاستراتيجية القوية .**

جرب " تمرين المعطف " لإيضاح عمد سهولة أي شئ في المرة الأولي . تطلب " نانسي بوغ " متطوعة لتقوم بتعليم " نانسي" كيف ترتدي معطفاً لأول مرة في حياتها ، وتتخيل المتدربة أنها تعطي " نانسي " الإرشادات شفوياً فقط دون أن تشرح لها عملياً . وقد يبدو ذلك سهلاً ، ولكن مع بدء إعطاء المتطوعه لتعليمات مثل " احملي المعطف " تبدأ المدربة بعمل ما تطلبه المتطوعة ولكن بطريقة غير اعتيادية ، كأن تحمل المعطف من يده أو من كتفه علي سبيل المثال . أو لا تستجيب لأمر مثل : " أدخلي يدك في الكم " بإدخال يدها منالناحية الأخري من الكم . إذا يئست المتطوعة اسمح لها بأن تطلب المساعدة من الطلاب . إنها تجربة ممتعة وتعطي مثالاً رائعاً علي الحاجة إلي إعطاء التعليمات الواضحة وطلب الرأي من المشاركين

الفصل العاشر – إدارة النقاش

⇐مزق البطاقه.

⇐ثلاثه تكتيكات بسيطه.

⇐حرك الكره.

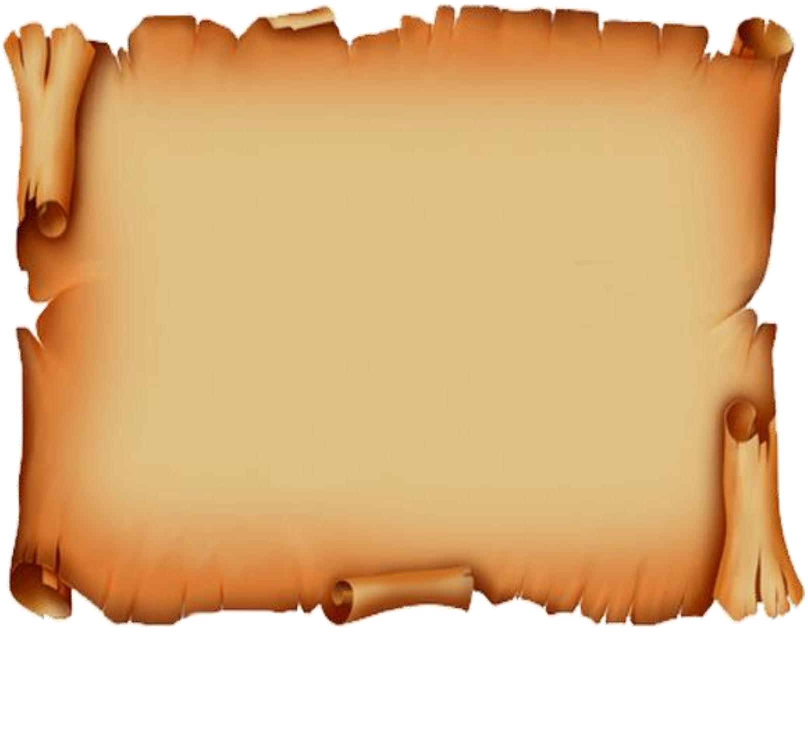
⇐دعهم يختارون٠

⇐أسلوب الحديث للكبار.

مزق البطاقـــــة

استخدام البطاقات كجهاز فوري لمتابعه المعلومات .

- تطلب ليندا غلانتز (المدربة في شركة أكاشيا في العاصمه الأمريكية واشنطن) من المشاركين كتابه أكبر المشاكل التي يواجهونها في موضوع الدورة علي بطاقات والاحتفاظ بهه البطاقات معهم أثناء الدورة ، وعندما يتعلمون شيئاً يساعدهم علي حل المشكلة يقطعون البطاقة ويرمونها في الهواء . عندها توقف غلانتر الدرس فوراً لتسمع ماهي المشكلة والتي توصل ذلك الشخص إلي حلها ، وقد يؤدي ذلك إلي تمزيق بطاقتين أو ثلاثة من قبل أشخاص آخرين انتبهوا إلي حل المشاكل التي كتبوها . ويساعد ها التمرين علي جعل المشاركين يفكرون باستمرارفي كيفيه تطبيق مادة الدورة لحل مشاكلهم .



ثلاثة تكتيكات بسيطة

١	احرص علي وجود كرسي فارغ تجلس عليه وتضع نفسك في نفس المستوي البدني والنفسي للمشاركين
٢	بين فترة وأخري أربت بخفه علي كتف أو ذراع بعض الحضور لتزيد من تفاعلهن معك .
٣	تذكر أن تتوقف عن الكلام من فترة لآخري وجرب فترة صمت بعد توجيه سؤال لتتيح للناس فرصة في صياغة الإجابة .



حـــــــرك الكرة

١

إبقاء الكرة متحركة يوضح تأثير الأسئلة المفتوحه .

٢

إبقاء الكرة متحركة " لا يعني أن تكون وحدك المتكلم ، وهي نقطة تظهر بوضوح الأسلوب الذي يستخدمه تود ويليامزسون عندما تشجيع الأسئلة حيث ترمي كرة من الورق أو غيرهن – تسمي كرة الحوار – إلي الشخص الذي يتكلم ويتم نقل الكرة إلي كل متكلم جديد ، وفي هذه الحالة يكون وعي المتدربين بتسلسل الكلام أكبر وانتباههم أوضح .

٣

يقول ويليامزسون " إننا نعلم الناس أن يطرحوا أسئلة مفتوحة (لا تكفي الإجابة عليها بنعم أو لا) ، فأنت تريد من الزبائن أن يخبروك عن احتياجاتهم ولذا إن كنت تمسك الكرة معظم الوقت ، فإن ذلك يعني أننا لا نقوم بعمل جيد في مجال معرفه الشخص الذي نحوال أن نبيعه خدماتنا "

٤

هذا التمرين سيساعد المتدربين علي البيع والخدمة والتعود علي الأسئلة المفتوحه ليسمحوا الزبائن التحدث عن حاجتهم وطلباتهم .





دعهم يخـــــــــتارون

١

اختيار التدريبات يساعد المتدربين علي الشعور بالثقه والمشاركة في عملية التعلم .

٢

من المهم جداً أن نمنح المشاركين الفرصه والقدرة علي الاختيار ، فعلي سبيل المثال يمكننا تحديد عدة مواقف وترك المجال للمشاركين لاختيار الموقف التي يودون دراسته واتخاذ القرار بسأنه .

٣

ولعله من المستحيل فعلاً أن تتمكن من أن تختار بنفسك تمرين أو حاله دراسية واحدة تحظي بالقبول لدي كل المشاركين في الدورة ، ولكن بتوفير ثلاث أو أربع أنشطة ثم ترك المجال للمشاركين كي يختاروا من بينهما تكون قد منحتهم الفرصة لانتقاء ما يرونه مميزاً ومثيراً وقادراً علي تحفيزهم بشكل شخصي .

٤

إن من الرائع فعلاً أن يشعر المدرب بمدي اهتمام المشاركين في الدورة ورغبتهم الأكيدة في المشاركية الفعالة في كل أنشطتها ، وأنهم متواجدون هناك لأنهم يرغبون بذلك وليس لأنه يجب عليهم ذلك . ويمكننا أن نحقق ذلك من خلال منح المشاركين قدراً من التحكم والسيطرة بمسار الأمور ، ويمكننا أن نحسن الطريقة والأسلوب اللذين نوجد من خلالهما بيئة تعليمية ناجحة ومن ثم نحصل على نتائج أفضل من المتدربين .



أسلوب الحديث للكبار

علي المدرب أثناء حديثه مع المجموعه التي يقوم بتدريبها (وخاصة المراحل الأولي للبرنامج) أن يحاول استخدام بعض الأساليب والعبارات الفعالة حتي ينجح في استمالة المتدربين وجعلهم أكثر تقبلاً لقيادته .

١ أكثر من استخدام كلمات " الرغبه " أو " التمني " .

٢ أظهر الإحترام والتقدير " شكراً علي جهودكم هنا " ، " أرجو أن تساهموا معنا بخبرتكم " .

٣ انتق عباراتك وكلماتك عند توجيه النصح أو التعليمات ، ويفضل أن يكون ذلك بأسلوب غير مباشر .

٤ اذكر الأشياء الإيجابية فيما يتعلق بوجهات نظر المشاركين المغايرة أو المناقضه .

٥ اسمح بجلب القهوة والشاي والأكلات الخفيفة إلي القاعة ، فهذا سيكسر الحواجز ويوجد جواً غير رسمي يشجع التعلم .

٦

أخبرهم عما ستحدثهم عنه " سوف تحصلون علي الكثير من المعطيات والمدخلات في هذا البرنامج وأهمها ما يلي :

خمس طرق لقتل المشاركة فتجنبها :

- ابتعد عن تكوين العلاقات الشخصية مع المتدربين .
- لا تهتم بالمشاركين .
- افترض أنهم يفهمون النظريات .
- انتقد المخطئ .
- اجعل المشاركين يشعرون بالغباء عندما يسألون .

الفصل الحادي عشر – التغيير والمقاومة

⇐ **الطلبات الغريبه.**

الطلبات الغريبة

١

الطلبات غير المعتادة تقلل المقاومة للأساليب الجديدة .

٢

عندما صممت شركات مطاعم (تاكو بيل) برنامجاً جديداً لتدريب المدراء أركت مصممه برنامج التدريب شارلين ديربي انها بحاجة لإيجاد طرق لإقناع المتدربين بكفاءة المدرسين قبل أن يبدؤوا بتدريس البرنامج . تقول ديربي"تضمن البرنامج العديد من النقاط الجديدة وكان فيه تضارب مع البرامج السابقة والتي اعتمدت علي المحاضرة والجداول والتمارين الكتابية " .

٣

وتضيف "توقعنا أن لا يقتنع االمشاركون بجزء من نظرية الإدارة التي سنعرضها عليهم ، وتوقعنا أن يلغي المدرسون بعض أساليب التدريب السابقه وبالذات بعض الوسائل العملية وهكذا كان لابد من البحث عن طريقة لإقناع الجميع بأن البرنامج الجديد يتطلب تقبل التغيير .

٤

توصلت ديربي إلي الفكرة التالية : قالت للمشاركين في بداية الجلسة الأولي أن عليهم قبل أن ينظروا فيمواصفات البرنامج الجديد أن يسترخوا قائلة لهم " استرخوا ولنتدرب كما نفعل في كاليفورنيا " ، وطلبت منهم أن ينزعوا أحذيتهم .

خلع البعض حذاءه وبقي البعض الآخر منتعلاً إياه . وواصلت ديربي الشرح والتقديم كأن شيئاً لم يكن . وبعد الإطلاع علي المواد وبرنامج الدورة سألتهم عن شعورهم عندما طلبت منهم نزع أحذيتهم . أجاب البعض أنهم لم يشعروا براحة في ذلك فأمتنعوا عن خلعها . وقالت إحدي المتدربات التقليديات أنها لا تبالي بما يفعولنه في كاليفورنيا ، وقالت آخري أنها تماشت مع الفكـرة لفضـولها لكنهـا شـعرت بعـدم الراحـة فأعـادت لـبس الحـذاء ،

٥

<u>لخصت ديربي الموضوع للحضور بعرض النقاط التاليه :</u>

- سيستخدم المدرسون خلال الدورة أساليب تعليم تجريبية قد لا يشعر المدربون بالراحة معها. وقد تكون ردة فعلهم تجاهها مشابهة لردة فعلهم تجاة طلب نزع أحذيتهم (لا أشعر بالراحة مع هذا الاسلوب) لكن الشعور بالراحة سوف يزداد مع الاستخدام والثقة بنجاح الأسلوب .
- سيطلب من المشاركين تجربة سلوكيات إدارية جديدة خلال الدورة . وقد تكون ردة فعلهم تجاهها مشابهة لردة الفعل علي طلب خلع الحذاء . (لا تستطيع أن تطلب مني أن أدير عملي بهذه الطريقة الجديدة) . مهمة المدرب في هذه الحالة التغلب علي المقاومة وإيجاد بيئة تسمح بتجربة مهارتنا الجديدة .
- قد يجرب المشاركون المهارات الجديدة في الفصل ولكن يعودون إلي أنماط السلوك القديمة عندما يحسون بالضغط النفسي لذا فإن من واجب المدرب أن يضمن استمرار بيئة مؤيدة لـه طوال مدة الدورة .



الفصل الثاني عشر – خروج عن الموضوع

⇐مشاكل وحلول.

⇐الحلول للمشاكل.

⇐نقاط قادمه.

⇐قضايا مؤجله.



مشاكل وحلول

فيما يلي قائمة تضم العديد من المواقف التي تنطوي علي مشكلات يمكن أن تحدث في برامج التدريب أو قاعات التعليم .

كيف ستعالجها كمدرب أو معلم ؟

اطلب من كل فريق (٣ أو ٤ أشخاص) إختيار ٣ إلي ٤ مشاكل واقتراح حلول لها . ثم أعطهم ١٠ دقائق للنقاش في فرقهم . ثم أعط كل فريق ٥ دقائق لعرض تقريرهم حول اقتراح الحلول المناسبة لهذه المشاكل .

- احتكار أحد المشاركين للمناقشات .
- خروج أحد المشاركين بشكل مطول عن موضوع المناقشة .
- إصرار أحد المشاركين علي الحديث الجانبي مع مشارك آخر .
- المقاطعة المستمرة للجلسة من خلال إطلاق أحد المشاركين للنكات .
- إعراب أحد المشاركين عن معارضته بقوة ورفضه الشديد لما يقوله المدرب أو المعلم .
- ممارسة أحد المشاركين لتصرفات تفقد الآخرين القدرة علي الانتباه والتركيز (مثل الدق بالقلم علي الطاولة ، أو ثني الأوراق علي نحو يحدث بعض الضوضاء .... إلخ) .
- انصراف أحد المشاركين عن الجلسة والانخراط في ممارسة أعمال أخري لا علاقة لها بموضوع الجلسة.
- عدم التزام بعض المشاركين بالجدول الزمني والمواعيد ، فنجد بعضهم يصل متأخراً أو يدخل إلي قاعه الدرس ويخرج منها كما يحلو له خلال الجلسة التدريبية .
- إحجام أحد المشاركين الكامل عن المشاركة أثناءالمناقشات .
- امتناع أحد المشاركين عن أداء التمارين والتكليفات التي يلكف بها المشاركون أثناء الدرس أو الجلسة التدريبية ، وكذلك عدم آداء الفروض المقرر إنجازها في البيت .



الحلول للمــــــــشــــاكـــل

فيمـــــا يلــــي نقـــــدم لــــــك بعـــــض الحـــــول المقترحـــــة والتـــــي يمكـــــن اعتمادهـــــا في مثل هذه المواقف والحالات :



الاحتكار

- قــاطع بــأدب وقــم بتلخــيص وجهــة نظــر المشــارك (اســتماع إيجابي) ، ثم انتقل بعد ذلك لمشارك آخر أو نقطة أخري .
- اطلب من الآخرين الإدلاء بدلولهم .
- اطلب من المشارك الانتظار لحين بدء فترة الراحة يمكنك استكمال المناقشة والتعليق معه حول ما يطرحه .

الخروج المستفيض عن موضوع المناقشة

- اطلب من المشارك الانتظار لحين الوصول إلي تلك النقاط في البرنامج .
- قم بتلخيص وجهة نظر المشارك ثم انتقل بعد ذلك لنقطة ويعالج قضية مختلفة تماماً ، وأعد ذكر هدف المناقشة والغرض منها ، ثم اطلب مشاركة الآخرين فيما لـه صلة بهذا الهدف .



المحادثات الجانبية الخاصه

- استخدم الوسائل والأساليب غير اللفظية لاستعادة انتباه واهتمام المنخرطين في هذه المحادثات (مثل التواصل البصري عبر تلاقي النظرات معهم أو التحرك أو الاقتراب منهم أكثر) .
- اطرح سؤالاً علي أحد هؤلاء المشاركين المنشغلين بالأحاديث الخاصة (احرص علي ذكر اسم المشارك أولاً) .
- اطلب منهم مباشرة التوقف عن الحديث (ويفضل أن يكون ذلك بشكل خاص معهم إذا أمكن) .
- الصمت تماماً إلي أن يتوقف الحديث الجانبي .



إلقاء النكات



- اطلب بشكل خاص من المشارك (أثناء فترة الراحة) تقليل النكات
- استأنف الحديث مباشرة عقب المقاطعة التيألقيت فيها النكات (وحاول أن تكون جاداً لأقصي درجة ممكنة) .



تشتيت الانتباه وعدم التركيز

- الجأ إلي استخدام الوسائل غير اللفظية لتأمين أكبر قدر من الانتباه والتركيز من جانب المشاركين (علي سبيل المثال الإبقاء علي التواصل البصري عبر تلاقي النظرات) .
- اطلب سراً من المشارك التوقف عما يقوم به .



الانخراط في أعمال خاصة

- استخدام وسائل وأساليب غير لفظية لإثارة انتباه المشارك .
- في حال كان هناك نشاط جماعي يجري تنفيذه ، اطلب من الجميع المشاركة.
- تجاهل سلوك المشارك غير الملتزم طالما أنه لا يؤثر سلباً علي الآخرين .
- اطلب سراً من هذا الشخص بفاعلية وإيجابية في البرنامج .

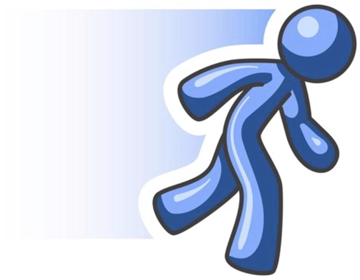


الجداول الزمنية والمواعيد

- تجاهل السلوك غير الملتزم .
- تمسك بالجدول الزمني والمواعيد المقررة ، ولا تجعل الجميع يعانون بسبب تأخر أو تكاسل بعض المشاركين .
- احرص علي تذكير المشاركين بالمواعيد الزمنية (واكتبها علي ورقة كبيرة وعلقها) .
- اطلب سراً من هذا الشخص إظهار مزيد من الالتزام بالجداول الزمنية ليس فقط من أجلك ولكن مرعاة للآخرين .



عدم المشاركة



- ✌ استخدام الوسائل والطرق غير اللفظية لجذب الشخص وحثه علي المشاركة في النقاش .
- ✌ اطرح عليه أسئلة مباشرة ولكن من غير أن تمثل حرجاً له .
- ✌ تحدث مع هذا الشخص خلال فترات الاستراحة .
- ✌ اطلب من هذا المشارك القيام بدور القائد في أحد أنشطة الفرق الصغيرة .
- ✌ اترك هذه النوعية من المشاركين لحالها . (يجب أن تعلم أن عدم مشاركتهم لا تعني أبداً أنهم لا يتعلمون) .

عدم أداء المهام أو الواجبات داخل الصف أو خارجه



- ✌ أعد التأكيد علي الهدف من المهام والتكليفات والفروض (سواء للصف بالكامل أو لكل مشارك علي حدة) .
- ✌ تجاهل هذا السلوك غير الملتزم .
- ✌ أعد بإختصار أو لخص الدروس المتعلمة والمستفادة من المهام والواجبات حتي لا توفت المشاركين المقصرين أو المهملين .
- ✌ احرص علي استعمال تمارين مشوقه .
- ✌ استعمل التمارين التي تكشف للإنسان شخصيته فالناس تحب ذلك كثيراً

نقـــــاط قــادمـــــة

- أسلوب لعدم الخروج عن الموضوع .
- تعلق المدربة جين ريل ورقة فارغة علي الحائط أثناء إعطاء الدورات وتكتب لها عنواناً هو " نقاط قادمة " وتكتب علي الورقه الأسئلة التي تصدر عن المشاركين بإجزاء قادمة من الدورة كي تستخدمها كرابط أو جسر للإنتقال لموضوع آخر وحتي لا تنسي تغطية ما سأل عنه الحضور في وقت لاحق . إنه أسلوب رائع يعترف بمشاركات الحضور ويظهر لهم أن المحاضر يهتم بما يقولونه .



قضـــايـــا مؤجــلـة

- إجابة الأسئلة غير ذات العلاقة .

- لا تؤدي الأسئلة التي ليس لها علاقة مباشرة بموضوع الدورة إلي إخراجك عن موضوعك فقط ، ولكنها تشتت تركيز في الدورة أيضاً ولذا ننصحك بالاستعداد لمثل هذه الأسئلة في بداية الدورة.

- حضر لوحة كبيرة وأجعل عنوانها " القضايا المؤجلة " . وزع علي المشاركين أوراق صفراء لاصقة post it وعندما يثأر موضوع ليس له علاقة بالدورة أو الدرس اطلب من المشارك أن يكتب ملاحظته أو سؤاله ويلصقة علي اللوحة ثم قم بالإجابة علي هذه الأسئلة بصورة شخصية في وقت الراحة أو بعد انتهاء المحاضرة أو قبل بداية المحاضرة في اليوم التالي .



الفصل الثالث عشر – ادارة الوقت

- ⇐ اشاره المرور.
- ⇐ الوقت والتركيز.
- ⇐ اختم قبل نصف ساعه.
- ⇐ الساعه الصغيره.

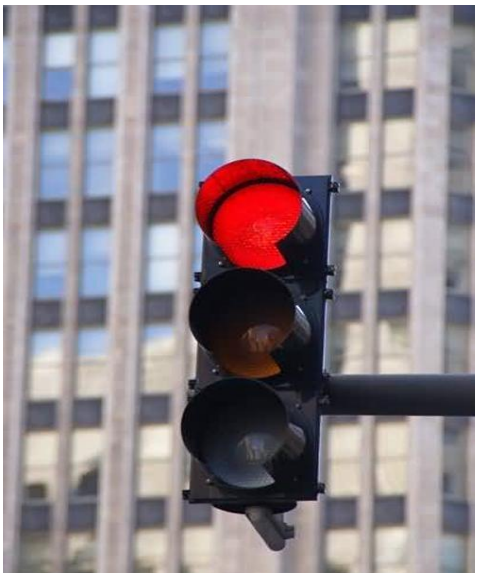
إشارة المرور

- التذكير بالوقت دون مقاطعه .

- عندما تعمل مجموعات صغيرة في نشاط ما لوقت محدد سابقاً فمن المفيد أن يقوموا بتوقيت النشاط بأنفسهم بدلاً من مقاطعه المجموعات لتذكيرهم بكم بقي لهم من الوقت .

- تستخدم جودي جينسين نموذجاً من ثلاث صفحات علي شكل إشارة ضوئية حيث تظهر الصفحة الأولي الضوء الأخضر والثانية الضوء الأصفر للتحذير والثالثه الأحمر . تضع جينسين الأوراق في مكان بارز وتقلب الصفحات في أوقات محددة . وتقوم أحياناً بتحديد الوقت المتبقي علي صفحة الضوء الأصفر ، علي سبيل المثال " باقي خمس دقائق " .

- توضح في البدايه أن الضوء الأخضر يمثل المده المخصصة للنشاط ، والأصفر يمثل الاستعداد للانتهاء ، ويمثل الضوء الأحمر وقت المرجعه والتقييم .



- تقول " جينسين " إن التوقيت الذاتي يساعد المشاركين علي تحمل مسؤلية تنظيم الوقت .

الوقت والتركيـــــــــز

- دع مستوي الطاقه والحيوية لدي الحضور يحدد الإيقاع المناسب للجلسة التدريبة .
- يتعـــرض مســـتوي الطاقـــه والحيويـــة لـــدي الحضـــور لـــبعض التقلبـــات ، ومـــن ثـــم ينبغـــي أخذ هذه التغيرات في الحسبان عند انتقاء الأساليب والمناهج والمحتويات التي تستخدمها .
- ولكي نتعرف علي هذه الاختلافات التي تتعرض لها درجه تركيز المشاركين أثناء الساعات الدراسية للدورة التدريبية الممتدة لعدة أيام ولعده ساعات أثناء اليوم الواحد ، يمكننا أن نطلب من المشاركين أن يكتب كل واحد منهم جدولاً بيانياً بحيث يمثل المحور الرأسي مستوي الطاقة والتركيز (مرتفع – متوسط – منخفض) ويمثل المحور الأفقي ساعات اليوم ، وعلي المشاركين وضع علامات توضح مستوي التركيز والحيوية لديهم أثناء الساعات المختلفة من اليوم .
- ثم نطلب من المشاركين تفريغ محتويات جداولهم في الجدول الذي قمنا بإعداده وعلقناه داخل قاعه الدرس ، ومن خلال هذا الجدول العام سنتمكن من التعرف علي مسار تقلبات مستوي الطاقة والحيوية والتركيز لدي المشاركينومن ثم تحديد الأوقات التي ينخفض فيها هذا المستوي بحيث نحاتج إلي بعض المنشطات أو إلي إستراحه قصيرة حتي نستأنف بعدها بتركيز أكبروحيوية أفضل .





وفيما يلي بعض الخطوط الإرشادية العامة :

١ ساعات الصباح هي أفضل وقت للمدرب أو المعلم لاستخدام تمارين قصيرة

٢ الساعات التاليه من الصباح هي الأفضل لمناقشة القضايا الصعبه وذلك لأنه الوقت الذي يكون التركيز والانتباه فيه في أعلي مستوياته .

٣ منتصف الصباح هو الوقت الأمثل لممارسة الأنشطة الجماعيه .

٤ قبل الظهر تفيد المشاركة في بعض الأنشطة في مقاومه الخمول الذي عادة ما نصاب به في تلك الفترة . وفي هذه الفترة يفضل اعتماد أسلوب الاستراحات القصيرة الكثيرة بدلاً من اتباع الأسلوب التقليدي لاستراحه واحدة طويلة في منتصف تلك الفترة .



اختم قبل نصف ساعة

- التخطيط وكأن الصف ينتهي في وقت مبكر قليلاً يسهل الختام بشكل شامل .

- من الأمور التي يكرها المشاركون هو عدم انتهاء الدورة في الوقت المحدد ، ولحل هذه المشكلة (حاول التخطيط) وكأن الدورة تنتهي قبل ٣٠ دقيقة من الوقت الرسمي والتزم بهذا الحدول الزمني ، وفي الدقائق الثلاثون المتبقيه تستطيع أن تلخص وتختتم بصورة فعالة برنامج التدريب ، كما يمكنك أن تعطي المشاركين بعض الوقت لإنهاء تقييمهم للدورة والمغادرة في الوقت المحدد .



الساعه الصغيرة

- إزاله التشويش باستعمال ساعه صغيرة عوضاً عن الساعات الكبيرة .

- هناك أمور صغيرة تشوش تركيز المشاركين وتلهيهم عن التدريب ومنها أن يقوم المدرب بالتحديق في ساعة يده أو ساعه الحائط . فهي تجعلهم أكثر إداركاً للوقت – هل نحن علي الوقت؟ هل تأخرنا ؟ هل اقترب موعد الفاصل ؟ لذا ضع ساعة يد صغيرة فوق جهاز العرض بحيث يمكنك وحدك رؤيتها وليس المشاركين . وعند القيام بتغيير الصور، يمكنك أن تعرف الوقت بدون أن يشعر الحشور بذلك .



الوحدة التدريبية الرابعه

(عملية بناء النظام التدريبي / التصميم)

محتويات الوحدة التدريبية الرابعة

الفصل الأول : تصميم النظام التدريبي .

الفصل الثاني : تحليل الاحتياجات التدريبية .

الفصل الثالث : صياغة الأهداف التدريبية .

الفصل الرابع : إعداد الحقيبة التدريبية .

الفصل الخامس : المشاغل التربوية وادارتها .

الفصل السادس : اعداد المادة العلمية .

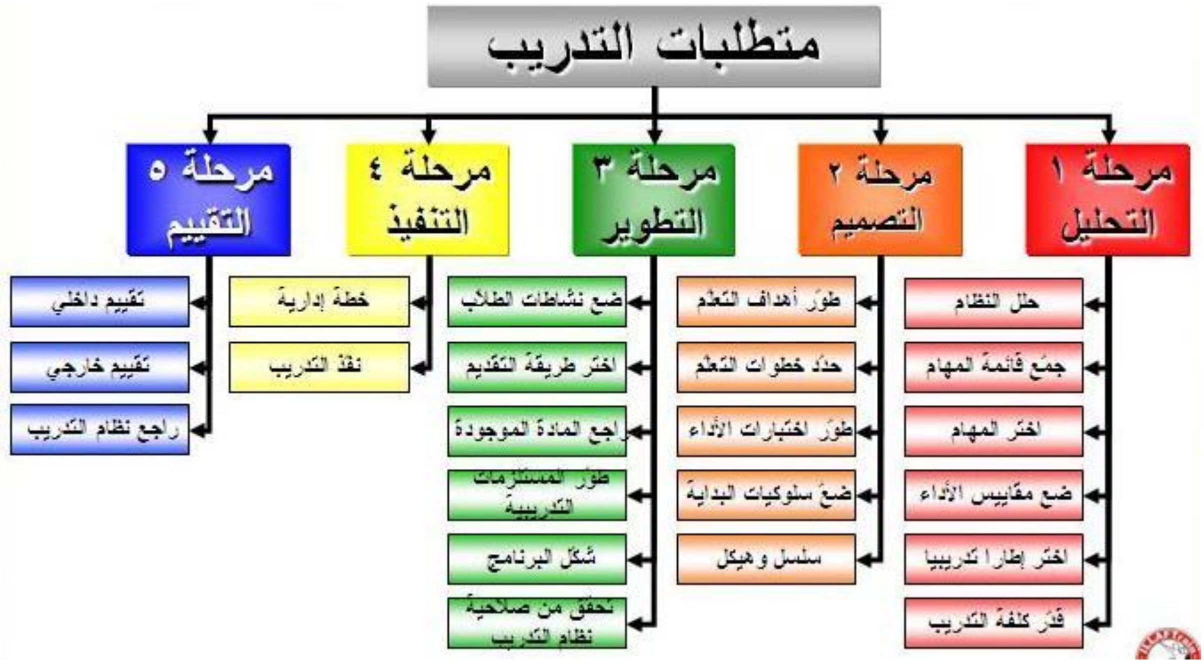
الفصل السابع : تقييم التدريب .

الفصل الأول – تصميم النظام التدريبي

- ⇐تصميم النظام التدريبي ISD .
- ⇐نموذج التاءات الخمسه.

تصميم النظام التدريبى ISD

إن المخطط التدفقي المستخدم في الشكل أدناه يبيّن المراحل الخمسة مع خطواتها الأساسية.



نموذج تصميم النظام التدريبي (ISD)

وصف موجز لعملية تصميم النظام التدريبي (ISD):

حلل (Analyze)

حلل النظام (القسم، الوظيفة، الخ) لتصل إلى فهم كامل له.

جمّع قائمة لجميع المهام المرتبطة بكل وظيفة (جرد المهام) (إذا لزم الأمر).

اختر المهام التي تحتاج إلى تدريب (تحليل الاحتياجات)

ضع مقاييس الأداء لكل المهام التي سيتم التدرّب عليها.

اختر إطاراً تدريبياً للمهام التي سيتم التدرّب عليها، مثلاً في الصف أثناء أداء العمل، بالدراسة الذاتية، الخ.

قدّر كم ستكون كلفة التدريب على تلك المهام.



صمم (Design)

طوّر أهداف التعلّم لكل مهمة، لتشمل كلِّ من الأهداف النهائية والمساندة.

حدّد وضعّ قائمة بخطوات التعلّم المطلوبة لأداء المهمة.

طوّر اختبارات الأداء التي تبين إتقان المهام التي سيتم التدرّب عليها، كتابية، وعمليّة، الخ.

ضعّ قائمة بسلوكيات البداية التي يجب تتوفر في المتعلّم قبل بدء التدريب.

سلسل وهيكل أهداف التعلّم (مثل أن تضع المهام السهلة أولاً).



طوّر(Develop)

ضع قائمة بالنشاطات التي ستساعد الطلاّب على تعلّم المهمة.

اختر طريقة التقديم مثل الأشرطة، النشرات، الخ.

راجع المادة الموجودة لتجنب اختراع العجلة من جديد.

طوّر المستلزمات التدريبية للبرنامج التدريبي.

شكّل البرنامج التدريبي في برنامج تدريب قابل للتطبيق.

تحقق من صلاحية نظام التدريب في أنه يحقق جميع الأغراض والأهداف.





طبّق(Implement)

ضع خطة إدارية لتنفيذ التدريب.

نفّذ التدريب

قيّم (Evaluate)

راجع وقيّم كل مرحلة (حلّل، صمّم، طوّر، طبّق) لضمان أنها تحقق المطلوب منها.

قم بتقييمات خارجية، مثلاً راقب ما إذا كانت المهام التي تم التدرّب عليها يمكن للمتدرب أن يقوم بها فعلا أثناء أدائه لوظيفته.

راجع نظام التدريب لجعله أفضل.



نموذج التاءات الخمسة



الفصل الثاني – تحليل الاحتياجات التدريبية

- ⇐مفهوم التدريب وأهدافه.
- ⇐أهميه تحديد الأحتياجات التدريبيه.
- ⇐الأحتاجات التدريبيه والأهداف التدريبيه.
- ⇐أنواع الأحتياجات التدريبيه.
- ⇐أسس تحديد الأحتياجات التدريبيه.
- ⇐الخلاصه والمقترحات.

مفهوم التدريب وأهدافه

التدريب هو الأداة الأساسية لتطوير القدرات والتأهيل أشغال المناصب والأدوار الوظيفية، فالتدريب والوسيلة لتنمية قدرات العاملين على الأداء وإنجاز المهام وإدراك المسؤولية في إطار الانتماء للمنظمة، فجميع أنواع التدريب غايتها الأساسية تغيير الأفراد في معارفهم وخبراتهم واتجاهاتهم وسلوكهم.

فالتدريب عملية تعديل إيجابي لسلوك الفرد مهنيا أو وظيفيا بهدف إكسابه معارف ومهارات لأداء العمل وتعديل مواقفه لصالح العمل والمنظمة ... فهو محاولة لتغيير سلوك الأفراد نحو استخدام طرق وأساليب أفضل في أداء أعمالهم .



أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية

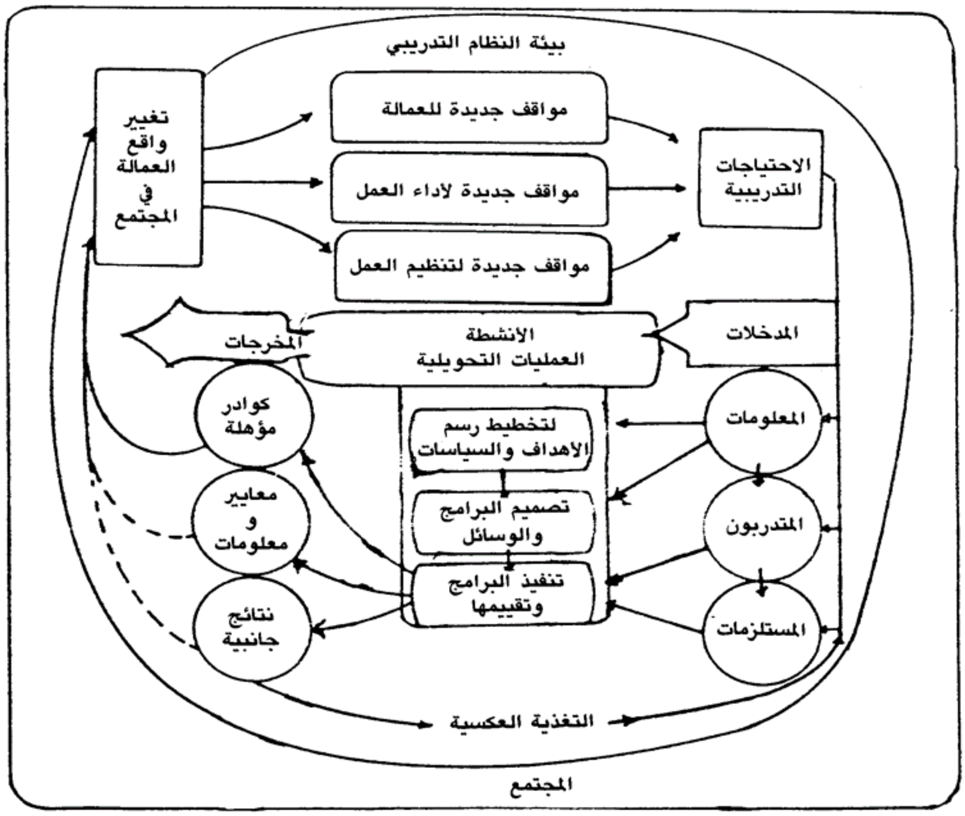
تحديد الاحتياجات التدريبية عنصر جوهري في نظام التدريب وبالتالي هو شرط أساسي من شروط تنمية الموارد البشرية لأنها تقرر طبيعة الأهداف التدريبية (كماً ونوعاً) واتجاهاتها ... ويوضح المخطط (١) هذه الأهمية حيث نلاحظ كيفية تتقرر الاحتياجات التدريبية بتأثير المشكلات التي تعاني منها مؤسسات المجتمع. وكيف تصبح هذه الاحتياجات مؤشرات لتحديد طبيعة المخرجات (النتائج الكمية والنوعية) كأهداف للتدريب، والتي تقوم في ضوئها السياسات التدريبية ثم تصميم البرامج التدريبية الوسائل التنفيذية التي تقرر على أساسها المستلزمات المطلوبة، وبالتالي تنفيذ البرامج التدريبية وتقييمها وصولاً إلى معايير جديدة لأهداف التدريب. ويتضح لنا أيضا من الشكل كيف تؤدي مخرجات نظام التدريب إلى تغيير واقع القوى العاملة في مؤسسات المجتمع مما يثير مواقف جديدة للعمالة والأداء والتنظيم تشير مجددا إلى الحاجة للتدريب. فالفعالية التدريبية لا يمكن أن تبدأ الأ بوجود احتياجات تدريبية محددة ترسم لنظام التدريب أهدافه ويتقرر في ضوئها محتوى الأنشطة التدريبية ومستلزماتها.



مخطط (١)

يوضح موقع تحديد الاحتياجات التدريبية في التدريب كنظام مفتوح

مخطط (١)
يوضح موقع تحديد الاحتياجات التدريبية في التدريب كنظام مفتوح



الاحتياجات والأهداف التدريبية

وهذا يعتمد أساساً على الربط بين هذه الأهداف وبين الاحتياجات، لذا فأن تحقيق التصور الواضح هذا يعتمد أساساً على فهمنا للمستويات المختلفة للأهداف التدريبية والتي يمكن تصنيفها كالأتي:

- مستوى أداء الأفراد
- مستوى كفاءة العمل
- مستوى فاعلية المنظمة

بناء على ما تقدم يمكن تصنيف الأهداف التدريبية كالأتي:

- أهداف الأداء
- أهداف تشغيله
- أهداف تطويرية



أنواع الاحتياجات التدريبية

يختلف الباحثون في تصنيف الاحتياجات التدريبية وذلك بسبب التباين في الإطار المعتمد لحصر أنواعها.

ويمكن القول بأن هناك عدة طرق لتصنيف الاحتياجات التدريبية منها :

حسب الهدف

أي تصنيفها إلى :

- احتياجات عادية لتحسين أداء الأفراد .
- احتياجات تشغيلية لرفع كفاءة العمل.
- احتياجات تطويرية لزيادة فاعلية المنظمة .

حسب حجم التدريب أو كثافته

- احتياجات فردية .
- احتياجات جماعية .



حسب الفترة الزمنية

- احتياجات عاجلة (آنية / غير مخططة) .
- احتياجات قريبة المدى (مخططة) .
- احتياجات مستقبلية (تطويرية / خطة بعيدة المدى) .

حسب طريقة التدريب أو أسلوبه

- احتياجات لتدريب علمي في الموقع / بطبقيي .
- احتياجات لتدريب معرفي في قاعات م نظري .

حسب مكان التدريب أو جهته

- احتياجات تدريبية أثناء العمل اعتماداً على الخبرات الداخلية .
- احتياجات تدريبية خارج العمل اعتماداً على مراكز وهيئات تدريبية أو مؤسسات مماثلة.





أن لكل طريقة تصنيف استخداماتها وأهميتها الخاصة في التخطيط للتدريب الأ أن أقرب الطرق وأفضلها في مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية هي باعتقادنا التصنيف حسب الهدف من التدريب ذلك أن هذا الإطار يحقق لنا مرونة أعلى في تفصيل أنواع الاحتياجات التدريبية وبشكل يوفر لنا منظوراً شاملاً لأساليب تحديدها وعلى النحو الوارد في المخطط (٢).

هذا الإطار الشامل يمكن أن تصنف ضمن تقسيماته الفرعية كمل أنواع الاحتياجات التدريبية. فعلى سبيل المثال لا الحصر نذكر :

١- احتياجات عادية :

أ- دورات للمدرسين المعينين حديثاً في أصول التدريس أو في الأساليب التربوية

ب- دورات لرؤساء الملاحظين الذين ستتم ترقيتهم إلى مديرين في مواقع جديدة في القيادة أو في العلاقات الإنسانية أو في اتخاذ القرارات.

ج- دورات للكسرتيرات في كيفية استخدام الحاسبات الصغيرة أو الطرفية في حفظ وتداول واسترجاع المعلومات.

٢- احتياجات تشغيلية :

أ- دورات عن كيفية استخدام نظام إنتاجي جديد أو طريقة عمل جديدة تحقق أقل نسبة من التلف أو إصابات عمل أقل.

ب- دورات تنويع المهارات لدى العاملين لتسهيل استخدامه في مواقع عمل مختلفة عند الحاجة لتجاوز مشكلات ارتفاع دوران العلم أو مشكلات العمل الموسمي.

٣- احتياجات تطويرية :

أ- دورات أعداد كوادر متكاملة لتشغيل وحدة فنية جديدة.

ب- دورات أعداد كوادر إدامة وحدات إنتاجية جديدة.

ج- تخصيص منح دراسية للراغبين في العمل مستقبلا في المنظمة أو العالمين حالياً بهدف تأمين الحصول على كوادر ماهرة مستقبلاً حسب خطة الاحتياجات من الكوادر.

أن هذا التصنيف يمثل ربطاً عملياً بين العناصر الأساسية للمنظمة (الأفراد ، العمل ، التنظيم) وبين مستويات الاحتياجات التدريبية وبالتالي أهدافها أيضاً ... وهذا ما سيظهر لنا في المبحث الثاني.

الاحتياجات التدريبية

- **الاحتياجات العادية لتحسين الأداء**
  - تدريب الملتحقين حديثا بالعمل.
  - التأهيل لعمل أو وظيفة جديدة أو منصب أعلى.
  - التأهيل لاستخدام تقنيات جديدة في العمل.
- **الاحتياجات التشغيلية لتحسين الكفاءة**
  - تقليل الهدر والفاقد في العمل (المواد، اصابات العمل، دوران العمل).
  - تحسين كفاءة اداء العمل بهدف زيادة الانتاجية (تجاوز المصاعب الآنية في العمل).
  - توفير المرونة في استثمار الموارد البشرية المتاحة.
- **الاحتياجات التطويرية لتحسين الفاعلية**
  - تأهيل الكوادر للاحتياجات المستقبلية (تغير الأهداف والانشطة والتقنيات).
  - تطوير المهارات والخبرات لمواجهة المشكلات المحتملة بالعمل.
  - تحسين البناء (المهاري) والوظيفي وتنمية الموارد البشرية وفقا للاحتياجات المستقبلية.



أسس تحديد الاحتياجات التدريبية

يرشدنا المدخل النظمي لفهم نشاط تحديد من نشاط التخطيط للتدريب وفيما يلي أهم أجزاء نظام تحديد الاحتياجات التدريبية :

المدخلات

أن ارتباط النشاط التدريبي بغايات أو مشكلات متنوعة ومتداخلة يفرض توفير معلومات عن المشكلات التي تعاني منها المنظمة والأهداف التي تسعى إليها ، وكذلك عن واقع القوى العاملة ومؤهلاتها وأساليب العمل .

الأنشطة

تتضمن أنشطة تحديد الاحتياجات التدريبية ثلاث فعاليات مترابطة بشكل مراحل أساسية هي :

- المسوحات .
- فحـــــص التحليل.
- التشخيص .



المخرجات

أن الحصيلة أو النتيجة النهائية الممكن الوصول إليها من مرحلة التشخيص تكون بشكل احتياجات تدريبية تتضمن ثلاثة مؤشرات أساسية هي:

- الأفراد (أو عناوين الوظائف) المطلوب تدريبهم.
- المجالات التدريبية المطلوبة لهم (موضوع التدريب) .
- البرامج التدريبية اللازمة لتطوير مؤهلاتهم .

التغذية العكسية

البيئة

أن اعتمادنا على المدخل النظمي في تقديم أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية سيكون بتصنيف هذه الأساليب وفق الفعاليات الأساسية لهذا النشاط وبالتالي فأن المبحث سيضم الفقرات التالية :

أولا : المسوحات .

ثانيا : الفحص والتحليل .

ثالثا : التشخيص .

المقترحـــــــات : (نمـــــوذج تطبيـــــق لتحديـــــد الاحتياجات التدريبية)

أن اعتماد الإطار الشامل لأدوات وأساليب تحديد الاحتياجات التدريبية يسهل عمل القائمين بإدارة التدريب عامة والمسؤولين عن التخطيط للتدريب خاصة، على أن استخدام هذه الأدوات والأساليب لا بد أن يقترن بشروط ندرجها أدناه بشكل تعليمات تطبيقية :

١

أن تحديد الاحتياجات التدريبية لا يستلزم بالضرورة استخدام كل أدوات المسح وأساليب التحليل وتصانيف التشخيص المطروحة في الإطار الشامل، بل أن لكل مشكلة مستلزماتها التي يجب عدم تجاوزها حرصاً على عدم الهدر في الجهد والكلفة لهذا النشاط.

٢

تسهيلاً لاختيار أدوات المسح المناسبة وأساليب تحليل الأفضل لا بد من تحديد أبعاد المشكلة أو الهدف المطلوب معالجته عن طريق التدريب، وفضل أن يكون هذا التحديد مرتبطاً بالمستويات الأساسية لاحتياجات الأهداف التدريبية (الأداء / التطويرية) وعلى النحو التالي:



❄ معالجة مشكلة أداء / عادية (توفير ٣ مديري مخازن) أو تأهيل مدرسين جدد للعمل الأكاديمي.

❄ معالجة مشكلة كفاءة / تشغيلية (انخفاض كفاءة العمل في شعبة الطابعة) أو (ارتفاع نسبة التلف في معمل الألبسة / شعبة التفصيل) .

❄ معالجة مشكلة فاعلية / تطويرية (توفير مجموعة عمل لتشغيل وإدامة وحدة إنتاجية جديدة) أو (تنمية كوادر لسد احتياجات السنوات الخمس القادمة أو وضع خطة تدريبية ضمن الخطة الشاملة).

٣

بعد تحديد المشكلة وحجمها بشكل دقيق يتم تحديد الأسلوب الأمثل لتحليلها كالأتي :

❄ توفير ٣ مديري مخازن : نحتاج إلى أسلوب تحليل الأفراد.

❄ ارتفاع التلف : نحتاج إلى : أسلوب تحليل العمل ، أو أسلوب مؤشرات الكلفة أو كليهما معاً.

❄ تنمية الكوادر لسد احتياجات الخطة : نحتاج إلى أسلوب تحليل التنظيم.

٤

بعد اختيار الأسلوب التحليلي يتم تقرير أدوات المسح المناسبة كالأتي

❄ توفير ٣ مديري مخازن : تحليل الأفراد – تحليل دليل القوى العاملة أو دليل التوصيف مع الدليل التنظيمي وسجلات الملاك للتأكد من أفضل الترشيحات ومدى النقص في مؤهلاتهم لطبيعة الحاجة التدريبية المطلوبة لهم .

❄ ارتفاع نسبة التلف – تحليل العمل أو مؤشرات الكلفة – ويمكن استخدام أكثر من أداة لجمع المعلومات

- استشارة اختصاصيين أو لجنة مؤلفة لهذا الغرض.
- أسلوب الحالات – الفصح التطبيقي

❄ تنمية كوادر مستقبلية – تحليل التنظيم / الأهداف – وتبرز الحاجة هنا إلى :

- الأدلة التنظيمية .
- لجان استشارية .
- الخطة الخمسية .

٥

بعد تقرير أدوات المسح التأكد من توفر المعلومات يتم جمعها وتبويبها وفق مستلزمات أسلوب التحليل المعتمد ، ثم يصار إلى تحلي أسباب المشكلة وصولاً إلى العوامل المتصلة بأداء أو كفاءة العمل أو فاعلية التنظيم كمؤشرات لاحتياجات التدريبية ويتم عرضها وفق الجدول التالي :

نموذج جدول عرض الاحتياجات التدريبية :

ت	الحاجة التدريبية نوع التدريب / الموضوع	طريقة التدريب	المطلوب تريبهم (أسماء أو عناوين وظائف)	الملاحظات
١	إدارة المخازن	نظري + تطبيقي	محمد كريم سالم علاوي صادق حميد	
٢	تقنيات تصميم وتفصيل الألبسة	تطبيقي	(٢٠) عامل تفصيل	
٣	دبلوم إدارة الحسابات الصغيرة	نظري + تطبيقي	(٥) موظفين	

الفصل الثالث – صياغة الأهداف التدريبية

⇐أسلوب ABCD لتحديد الأهداف .

⇐التصويت المتعدد.

أسلوب ABCD لتحديد الأهداف

وهناك طرق عديدة مقبولة لكتابة أهداف المحاضرات ، ومن بين الأساليب التي يستخدمها " جونسون " نظام ABCD الذي يستطيع توضيح النتائج المرغوبة كالتالي :

الجمهور (Audience) : إلي من تحديداً توجه كلامك ؟

السلوك (Behavior) : ماذا أريد منهم أن يعرفوا في نهاية المحاضرة ؟ وما هو السلوك المتوقع منهم بعد ذلك ؟

الظروف (Conditions) : كيف سأعرفأنهم فهموا المعلومات أو اكتسبوا المهارات؟ كيف سأمتحنهم ؟

الدرجة (Degree) : مامدى الإتقان الذي أريد من الجمهور أن يخرج به في نهاية المحاضرة



التصويت المتعدد

- تحديد أولويات الدورة من قبل المتدربين
- التصويت المتعدد أسلوب رائع عندما يكون لدي المشاركين قائمة يريدون ترتيبها حسب الأولوية وينفذ هذا الأسلوب بالطريقة التاليه ، إذا كان لديك قائمة من ١٨ بنداً ، قسم القائمة علي ثلاثة والجواب بالطبع (٦) وهذايعطيك عدد الأصوات المسموح بها لكل شخص .
- عندما يصوت كل شخص لسته بنود يصبح لديك فكرة عن أولويات المشاركين ، ويمكنك أن تكرر العملية مع أعلي تسع بنود في القائمة وإعطاء المشاركين ثلاث أصوات ، وهكذا إلي أن تصل إلي أهم ٣- ٥ بنود بالنسبة لأعضاء المجموعه .



الفصل الرابع – إعداد الحقيبة التدريبية

⇐ تعريف الحقيبه التدريبيه.
⇐ أهميه الحقيبه التدريبيه.
⇐ اسس اعداد الحقائب.
⇐ وثائق البرنامج التدريبي.
⇐ محتويات الحقيبه التدريبيه.
⇐ تصميم وإعداد الحقيبه.
⇐ تصميم وإعداد الحقيبه.
⇐ المنهاج.
⇐ ارشاد المتدربين.
⇐ عقد الميثاق.
⇐ الجلسات التدريبيه.
⇐ لماذا نحتاج لشئ اسمه جلسه.
⇐ موضوعات الجلسه.
⇐ موصفات الماده التدريبيه المتميزه.
⇐ مداخل التدريب.
⇐ مراحل التدريب.
⇐ الوسائل التدريبيه.
⇐ شروط الأنشطه.
⇐ ادوات قياس محتوي البرنامج التدريبي.
⇐ الخاتمه.
⇐ المراجع.
⇐ الأخطاء الشائعه في الحقيبه التدريبيه.

تعريف الحقيبة التدريبية

هى دليل ارشادى تستند اليه المدرب فى تنفيذ الجلسات التدريبية .

هى مجموعة من الخبرات التدريبية يتم تصميمها واعدادها من قبل خبراء مختصين .

الحقيبة التدريبية

هى وثيقة تتضمن بيانا تفصيليا باجراءات التدريب لاستخدامها من قبل المدرب او اكثر وبشكل يتضمن تحقيق الاهداف المرجوة من البرنامج التدريبى



اهمية الحقيبة التدريبية

١ - تعتبر دليل ومرجع منهجى للمدرب والمتدرب.

٢ - تنظم وتوزع وقت البرنامج بشكل دقيق ومنظم.

٣ - توضح المحتوى التدريبى والاساليب التدريبية.

٤ - تساعد على الاعداد المسبق المنظم للتنفيذ.

٥ - تساعد المدرب المبتدئ على تنفيذ البرنامج.

٦ - تسهل تقويم وتطوير البرنامج.



اسس اعداد الحقائب

١	التوثيق العلمى
٢	الاختصار
٣	ايضاح المصطلحات
٤	امكانية الاضافة والحذف



وثائق البرنامج التدريبى

- **مجموعة وثائق ما قبل التدريب :**
  - ✓ **وثيقة تقرير تحديد الاحتياجات التدريبية**
  - ✓ **وثيقة الحقيبة التدريبية (الاعداد)**

- **مجموعة وثائق خلال التدريب :**
  - ✓ **وثيقة الحقيبة التدريبية (التنفيذ)**

- **مجموعة وثائق ما بعد التدريب**
  - ✓ **التقرير الختامى**



محتويات الحقيبة التدريبية

مفتاح الحقيبة

الغلاف	فهرس المحتويات	الدليل

خطة المادة

الوحدة التدريبية	الهدف السلوكى	الموضوعات

خطة المادة

الجلسة التدريبية	أهداف الجلسة	موضوعات الجلسة	زمن الجلسة	النشاطات التدريبية

المادة العلمية والتطبيقات

التعريفات القوانين والمصطلحات	المراحل والخطوات	الأدوات والنماذج الخاصة بالتطبيق

التقييم

أدوات قياس اكتساب المهارات والمعلومات	نوع التقييم	درجات التقييم

المراجع

المراجع الأساسية والقراءات الخارجية

تصميم واعداد الحقيبة

١ كم / التكلفة – الوقت ...الخ

٢ لمن / المستفيدين ...الخ

٣ من / المعد – المنفذ – الراعى لها ...الخ

٤ لماذا نتكتب هذه الحقيبة ......الخ

٥ اين / متى؟

٦ صفحة الغلاف

٧ المقدمة

٨ الفهرس

٩ دليل البرنامج

١٠ المنهاج

دليل البرنامج

١	الهدف العام
٢	الاهداف التفصيلية
٣	الموضوعات
٤	الفئة المنفذة
٥	الفئة المستفيدة
٦	مدة البرنامج
٧	عدد الساعات التدريبية

الوحدات	الجلسات	الموضوعات	الهدف السلوكى	عدد الساعات
الأولى	الأولى			
	الثانية			
الثانية	الأولى			
	الثانية			
الثالثة	الأولى			
	الثانية			
المجموع				

المنهاج

الوحدات	الجلسات	الموضوعات	الهدف السلوكى	عدد الساعات
الاولى	الاولى	كيف تعدين مادة علمية اساليب تحديد الاولويات وترتيب الافكار وتنظيم المعلومات	ان تكون المتدربة فى نهاية الجلسة قادرة على: • جمع المادة العلمية لمحتوى الحقيبة التدريبية • تحديد الاولويات وتنظيم معلومات المادة العلمية	١١٠ د
	استراحة			٢٠ د
	الثانية	طرق اعداد المادة لعلمية	اعداد مادة علمية لمحتوى جلسة تدريبية	١١٠ د
المـــــــــجـــــــــمــــــــوع				٤ ساعات

ارشادات المتدربين

هى قواعد سلوكية تنظم الجلسة التدريبية يمكن وضعها من قبل المدرب او تشترك المدرب مع المتدربات فى وضعهما



عقد ميثاق

- ميثاق او تعهد يعقد بين المدربة والمتدربة يشتمل على بعض الشروط .
- يتحتم على المدربة تنفيذها .
- فى نهاية العقد يتم توقيع المتدربة على الشروط الواجب القيام بها :
  - تعريف الجلسة التدريبية .
  - لماذا نحتاج الى الجلسة .
  - ما مكونات الجلسة .



الجلسات التدريبية

١- تسلسل حدثى منظم يهدف الى بيان الخطوات والاجراءات والانشطة الموجهة نحو تحقيق الاهداف التدريبية العامة.

٢- مجموعة من العناصر المنظمة تتضمن قيام المدرب والمشاركين بتتبع اجراءات مثل نشاط او اكثر فردى او جماعى لتحقيق هدف او اكثر من الاهداف الفرعية .

٣-عبارة عن نظام يتألف من مجموعة من العناصر التى تنظم العلاقة فيما بينهما تنظيما دقيقا من قبل مدرب او اكثر .



لماذا نحتاج لشئ اسمه جلسة ؟

١ الاهداف العامة لابد من تفتيتها الى اهداف فرعية

٢ لكى يواصل المتدربين والمدرب عملهم لابد من توقف

٣ لا يمكن للمدرب ان يكشف عن كامل المحتوى دفعة واحدة

٤ لا يستطيع المتدرب معانقة المحتوى دفعة واحدة

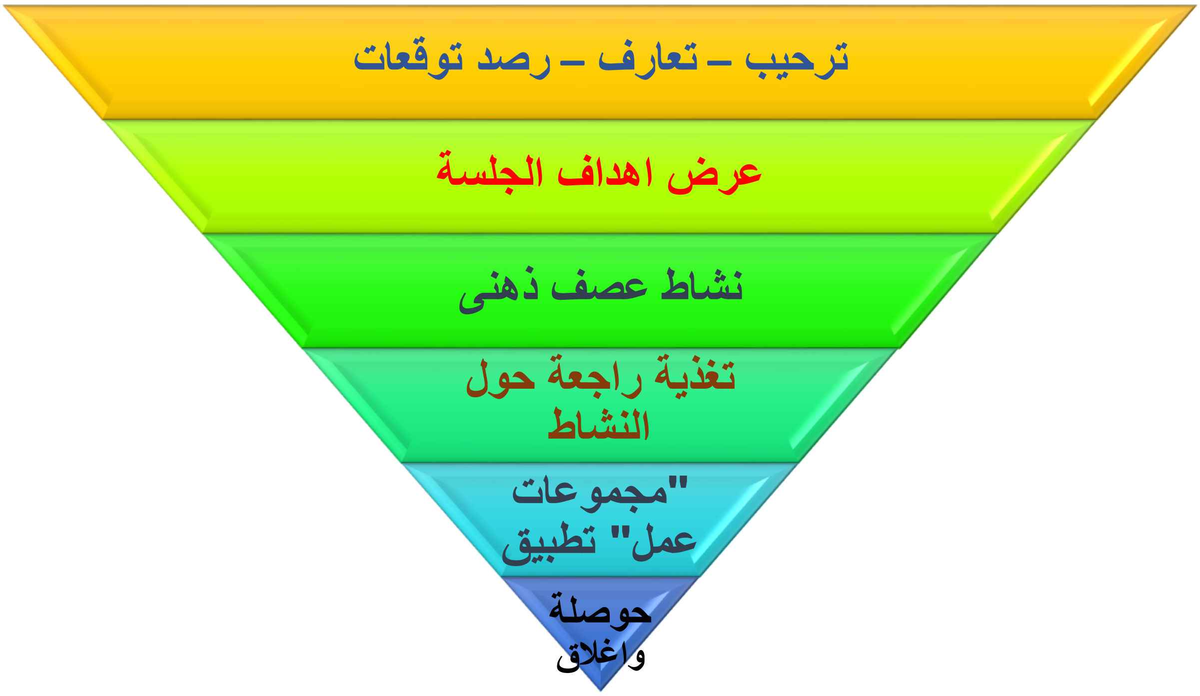


موضوعات الجلسة

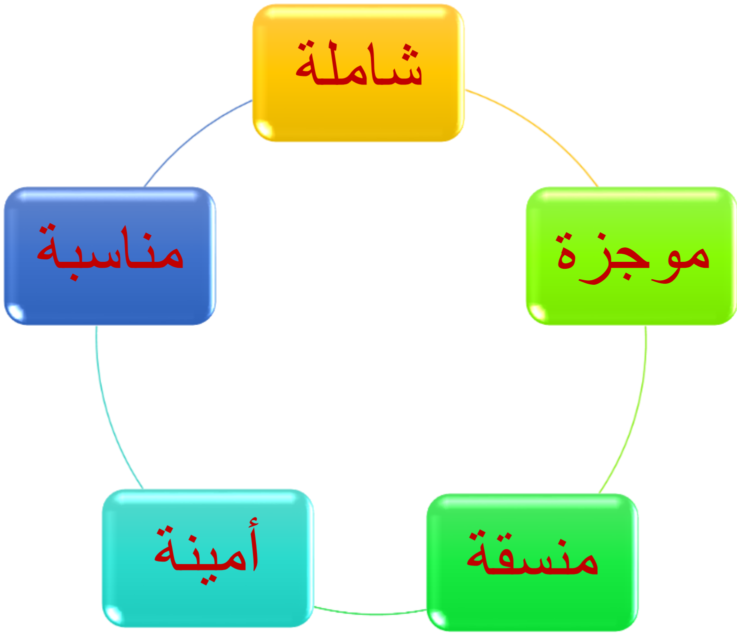
عند كتابة الاهداف واعداد الاجراءات للجلسة التدريبية (المحتوى المعلومات او المهارات او الاتجاهات)

اولا: ما يجب ان يعرفه المشاركون

ثانيا: مايسنحسن ان يعرفه المشاركون عن موضوع او مفرده من المفردات التدريبية



مواصفات المادة التدريبية المتميزة



لكتابة المادة العلمية طرق عديدة منها مايلى :

قراءة جميع المراحل ابتداء بالقراءة الرأسية لجزأ واحد من اجزاء المادة العلمية ومن ثم كتابة ما يتعلق بهذا الجزء والانتقال بعد ذلك الى جزء اخر وهكذا

الكتابة قبل القراءة حيث يبدأ الباحث بكتابة تجاربه وارائه وقناعته وبعد ان ينتهى منها يرجع الى المراجع فيقرؤها (رأسيا او أفقيا)

- اقرأ المادة العلمية بتأن وبعد الانتهاء من كتابتها قوم بتنقيتها وتصحيحها والغاء المكرر منها واختصار ما ينبغي اختصاره والتوسع فيما يحسن التوسع فيه.
- رتب المادة العلمية ترتيبا منطقيا متسلسلا.
- لا تكرر وتكتب ما قد اخبرت به المتدرب من قبل.

احرص دائما على الجديد والمثير ما استطعتى الى ذلك سبيلا

احرص على ربط المادة العلمية بالواقع

ان استطعت ان تلخصى المادة العلمية فى عبارات مركزة فا فعلى

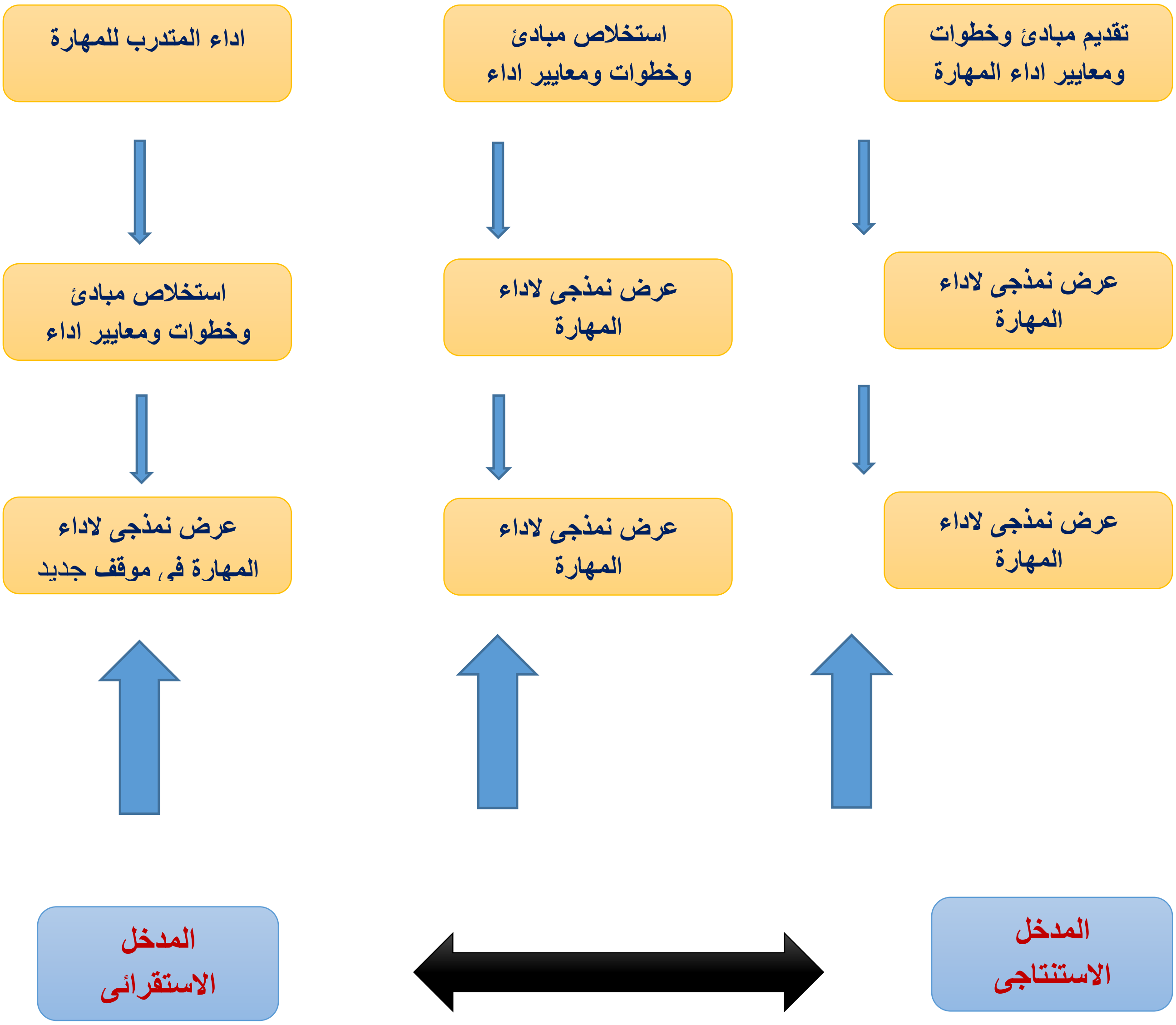
ضمن المحتوى صورا ورسوما وجداول

طعم المادة العلمية بالشواهد والادلة والايات والاحاديث والقصص والطرائف والاقوال وغيرها



مداخل التدريب

- عندما ننتهى من تحديد المادة التدريبية نبدأ بالتفكير بموضوع المداخل التى سوف نستخدمها اختارى لجلستك الطرق التى تسمح للمتدربة بالتفاعل والمشاركة اغرفى من جرة الطرق الى تحد من سيطرتك على العمليات والانشطة فى الجلسة .



مراحل التدريب

تقديم

ايصال المدرب للمتدرب مبادئ وخطوات ومعايير اداء المهارة

المحاضرة / الزيارة الميدانية

عرض

قيام المدرب باداء المهارة امام المتدرب

بيان عملى

الاداء

قيام المتدربة بأداء المهارة

اداء / تمارين / تمثيل دور

استخلاص

مساعدة المتدربات على استنتاج مبادئ وخطوات ومعايير اداء المهارة

الاسئلة والنقاش

الوسائل التدريبية

تداخل الوسائط التدريبية:

ان وسائل توصيل المعلومة واكساب المهارة فى العملية التدريبية متداخلة لا تنفصل بعضها عن بعض ويمكن حصرها فى مجالات ثلاث:

- **اساليب التدريب (طرق التدريب)**
- **لمساعدات التدريبية**
- **ادوات التدريب**

١- اساليب التدريب (طرق التدريب) :

- **هى الوسيلة التى سيتم التدريب من خلالها، محاضرة او حوار او مناقشة، دراسة ...الخ**
- **مساعدات تدريبية وهى الوسائل التى سيتم بها عرض المادة التدريبية وتجرى خلالها عملية التدريب لاكساب المهارة المطلوبة مثل:**
  - **المطبوعات – الصور – الصوتيات ....الخ**
- **ادوات التدريب:**
  - **هى الالة التى سيتعامل معها المدربة وتقوم بعرض المساعدات التدريبية من خلالها مثل:**
    - **البروجكتر – السبورة الالكترونية ....الخ**



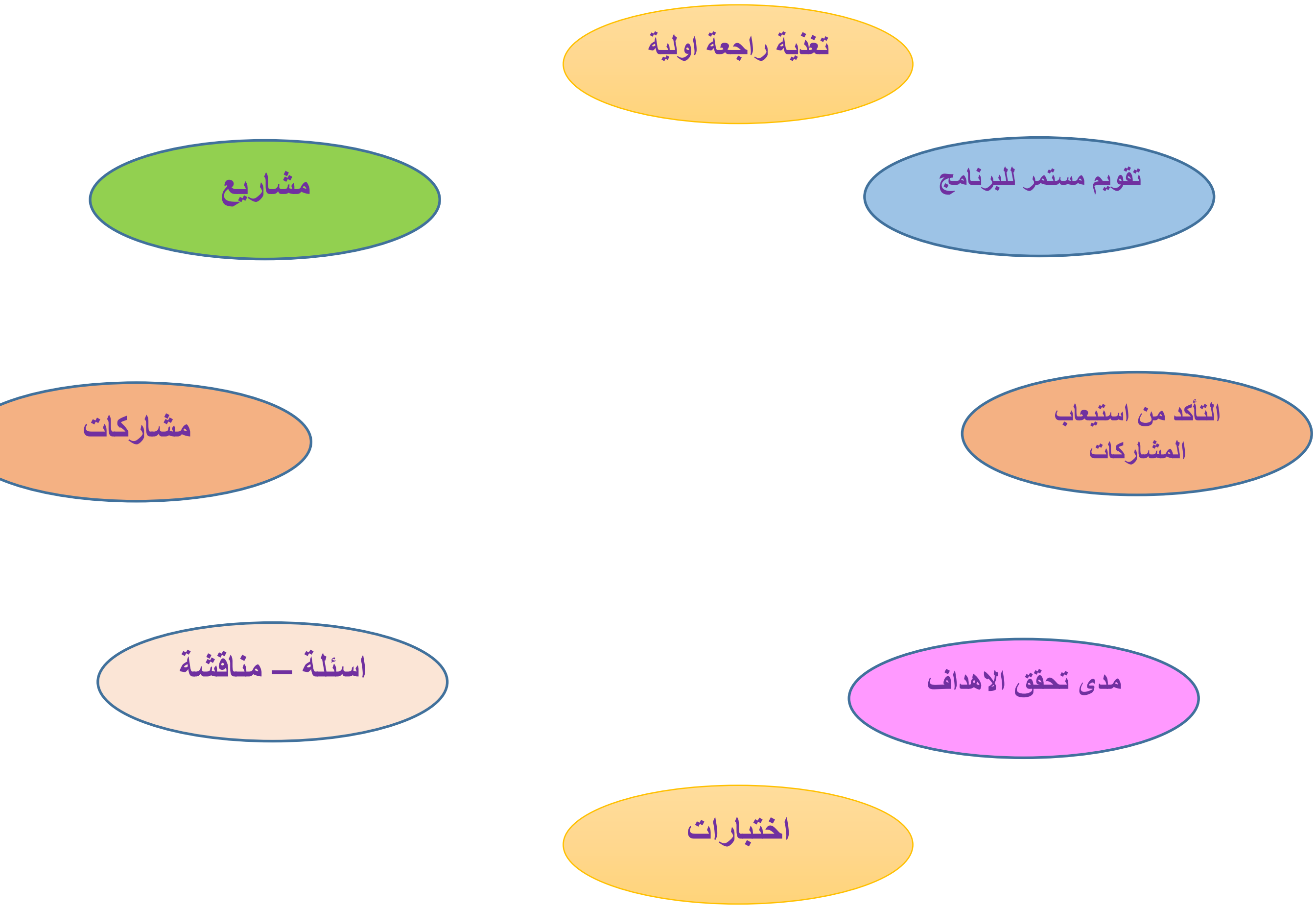
فى ورق النشاط لابد من توفر مكونات النشاط وهى :

- عنوان النشاط
- هدف النشاط
- مواد وادوات النشاط
- زمن النشاط
- نوع المهمة
- اسلوب النشاط
- مؤشرات تحقق التعلم

شروط الانشطة



ادوات قياس محتوى البرنامج التدريبي



الخاتمة

١ ينبغى ان تكون قوية ومركزة ومؤثرة.

٢ توضح النتائج التى توصلت اليها المدربة

٣ ووضع مقترحات وتوصيات

المراجع

ترتب صفحة قائمة المصادر والمراجع

⇐ حسب اسماء المؤلفين ترتيبا

⇐ ويكون توثيق وترتيب المعلومات اذا كانت من الكتب كما يلى

⇐ اسم المؤلف _ اسم الكتاب _ مكان النشر _ دار النشر _ رقم الطبعة _ سنة النشر

يكون ترتيب وتوثيق المعلومات اذا كانت من

- (الصحف والمجلات اليومية والاسبوعية والشهرية) كما يلى:
- اسم المؤلف: – (عنوان المقال) ويكون بين قوسين
- اسم الدورية ويوضع خط تحت الاسم مكان النشر
- رقم والعدد المجلد و تاريخ نشر العدد

يفضل بين كل معلومة واخرى بفاصلة، ويوضع خط عندما يكون مرجعا، ويوضع خط تحت اسم الدورية اذا كانت مرجعا، وتنتهى المعلومات



الأخطاء الشائعه في الحقيبه التدريبيه

١- الغلاف	عنوان الحقيبة لا يدل على المحتوى المراجعة اللغوية والعلمية نفس المعدة
٢- المقدمة	طويلة لاترتبط بالموضوع غير مترابطة (مفككة)
٣- الفهرس	غير موجود الارقام غير متطابقة مع الصفحات الحقيبة ١٠٠ ورقة والفهرس ٤٠٠ صفحة
٤- الدليل	التركيز على الاهداف المعرفية كثرة الاهداف التفصيلية كتابة الموضوعات بشئ من التفصيل فى الدليل تكرار الموضوعات!! تعدد الفئة المنفذة الفئة المستهدفة / لا تطابق الواقع وغير واضحة مجموع الساعات لا يطابق عدد الايام
٥- المنهج	لا يوجد عنوان للجلسات الهدف السلوكى لا يتوافق مع الاهداف التفصيلية عدد الساعات غير صحيح
٦- الميثاق والارشادات	تدمج ولا يميز بينها بعض الارشادات تتعامل مع المتدربات كطالبات ومع البرنامج كحصة يطلب فى الياثاق امور غير واقعية صعبة التحقيق
٧- الجلسات	مركبة اهداف الجلسات كتابة وسائل واساليب غير موجودة فى الجلسة صياغة انشطة لا تناسب الاسلوب الاسهاب فى المادة او الاختصار المخل

	عدم تطابق الزمن فى خانة الاجراءات مع الزمن فى ورقة النشاط كتابة انشطة ومواد فى خانة الاجراءات لا ترفق فى الجلسات
٨- التقويم	غير موجود لا يعطى اهمية ويكتفى بالورقة الموجودة فى النمذج لا يدرج ضمن الاجراءات
٩- المراجع	تدون بدون تمييز بين نوعية المراجع لا تتم كتابة مواقع الانترنت المستخدمة كمرجع استخدام اكثر من اسلوب فى التدوين

الفصل الخامس – المشاغل التربوية وإدارتها

⇐ ما هي الالعاب التربويه.

⇐ مميزات الألعاب التربويه وأنواعها .. مميزات التعلم من خلال اللعب.

⇐ أنواع الألعاب.

⇐ مراحل اللعب.

⇐ التعليق التربوي.

⇐ مسؤوليات المقدم.

⇐ مواصفات المقدم الناجح.

⇐ المقدم الناجح يحذر من الأمور التاليه.

⇐ ماذا تفعل مع هؤلاء ؟

ما هي الالعاب التربوية ؟

الالعاب التربوية تتبني مبدأ التعلم من خلال الممارسة .فهي ألعاب تحكم بقوانين ، وتحدد سلوك المشاركين المطلوب منهم القيام به ، كما تحدد النتائج (الأهداف) المراد تحقيقها ، والجزاءات المترتبة علي الاداء . كما تشير الي مجموعة من الأنشطة المطلوب القيام بها لإنجاز مهمة ما ، ويتم ذلك في جو مصطنع يحاكي الواقع .

ولعله من المناسب هنا تحديد بعض المصطلحات التي سيتم استخدامها في ثنايا هذا الكتيب ، فلفظ " لعبة " يقصد به ذلك النشاط المعرف عاليه ، والذي يأتي تحت مسميات عدة ، مثل ألعاب تربوية ، تمرين ، لعب أدوار ، مسائل عقلية ، وغير ذلك .فإذا جاءت أي من هذه المصطلحات في ثنايا الكتاب فإنها تشير لنفس المفهوم .وإذا قدمت مجموعة من الألعاب في فترة زمنية محددة سميت "برنامج " ، فالبرنامج يشمل مجموعة من الألعاب .غير اننا ننوه هنا إلي أننا لن نشمل في هذا الكتيب بعض أنشطة التي يمكن إدراجها تحت مسمي لعبة ، من ذلك:

الألعاب الكمبيوترية ، ولعب الأدوار، ودراسة الحالة ، او المحاكاة ، والمسائل العقلية.



مميزات التعلم من خلال اللعب

الألعاب التربوية والتدريبية هي أحد أهم وسائل نقل وأستيعاب المعلومة ، وغرس السلوك المطلوب ، وتغيير الأتجاهات والسبب في ذلك هو تميزها بعدة خصائص مقارنة بالوسائل الأخري والتي منها:

١ مخاطبتها لأكثر من لدي الإنسان ، ففي حين تعتمد المحاضرات التقليدية علي حاسة السمع لنقل المعلومة ، فإن الألعاب التربوية تستخدم ، بالإضافة للسمع:البصر واللمس ، وفي أحيان أخري ، الشم والتذوق، وكلما تم مخاطبة أكثر من حاسة خلال عملية التعلم

كلما كانت المعلومة أو السلوك ، أكثر ثباتا وفهما لدي المشارك.

٢ في حين ان المحاضرات التليدية تصلح لنقل الجانب النظري من المعلومات، فإن الألعاب تصلح أيضا لغرس السلوكيات الإيجابية ، وتغيير أتجاهات الأفراد .

٣ الألعاب عملية ممتعة للأفراد ، تثير مرحهم ، وتكسر الملل الذي يصاحب المحاضرات التقليدية عادة.

٤ الألعاب مناسبة في تأكيد المعاني التربوية التي تم تلقيها سماعا.

٥ الألعاب هي أقرب أسلوب تعلم يحاكي الواقع ، فالسلوك الصادر من الفرد خلال اللعب يعكس السلوك الأكثر احتمالاً بأن يقوم به الفرد في الواقع الميداني .

٦ الألعاب من اكثر الوسائل جذبا لأنتباه الأفراد.

٧ الألعاب اكثر وسائل التعلم التي يتفاعل من خلالها الأفراد فيما بينهم.

٨ معظم الألعاب تعتمد على مواد رخيصة ممكن الحصول عليها ،أو تصنيعهامحلياً

٩ الألعاب تقوي العلاقات الأجتماعية بين أفراد المجموعة.

١٠ الألعاب تزيد وتعزز ثقة الفرد بنفسه .

١١ الألعاب تعكس جدية وتحضير المقدم وأجتهاده في توصيل المعلومة وغرس السلوك المطلوب بشتي الوسائل.

١٢ الألعاب تكسب المقدم حب المشاركين .

١٣ الألعاب تستثير انتباه ودافعية الفرد.

نحن نتعلم:

١%	من خلال	التذوق
١,٥%	من خلال	اللمس
٣,٥%	من خلال	الشم
١١%	من خلال	السمع
٨٣%	من خلال	النظر

- نحن نتذكر :

١٠%	مما نقرؤه
٢٠%	مما نسمعه
٣٠%	مما نراه
٥٠%	مما نراه ونسمعه
٨٠%	مما نقوله
٩٠%	مما نقوله ونعمل به

أنواع الألعاب



من حيث المشاركين

- فردية
- جماعية

من حيث الجانب الإنساني المستخدم



- عقلية
- عضلية/ حركية

مــن حيــث المكــان المناسب لها



- خارجية(في الهواء الطلق)
- داخلية (في مكان مغلق)

من حيث المواد المستخدمة



- لا مواد او مواد قليلة
- ورقية
- مواد وأجهزة

من حيث توقيت عرضها

- أفتتاحية
- منشطة
- مراجعة

من حيث طبيعتها



- تنافسية competitive:
- تمارين Exercise :
- مسائل عقلية BRAIN teaser puzzles :
- المحاكاة Simulation :
- تمثيل الأدوار :
- دراسة الحالة :

مـن حيـث توقيـت عرضها

- أفتتاحية opener ice breaker
- منشطة Energizer
- مراجعة Revie:





مراحل اللعب

تمر عملية اللعب بثلاثة مراحل ، هي :

ماقبل اللعب ، خلال اللعب ، بعد اللعب.

أولا ما قبل اللعب

هناك ثلاثة مراحل فرعية تتضمنها مرحلة ما قبل اللعب ، وهي : التعرف ، والتخطيط ، والتحضير.

- **التعرف**
- **التخطيط**
- **التحضير**

ثانيا خلال اللعب

- **في البداية**
- **أثناء اللعب**

ثالثا ما بعد اللعب





التعليق التربوي

ياتي التعليق بعد الانتهاء من اللعبة ، لذا لا تنتظر حتي انتهاء البرنامج للتعليق ، فلربما نسي المشاركون كثيرا من الدروس المستفادة ، وهذه جملة من القواعد المهمة :

١ احتفظ معك بورقة وقلم دائما اثناء اللعب لكتابة الملاحظات حتي لا تنسي .

٢ اعط فرصة كافية للمشاركين للتعليق ، فالكل يتعلم من الكل.

٣ تذكر ان الهدف من اللعبة ليس قضاء وقت ممتع فقط ، ولكن تاصيل قيمة تربوية للمشاركين ايضا .

٤ شجع الافراد علي الصراحة والانفتاح .

٥ اشعرهم بالامن النفسي وانهم لن يتعرضوا لنقد او استهزاء من احد .

٦ امنع التعليقات الجانبية اثناء تعليق احد المشاركين .

٧ ذكرهم باهمية الاستماع الفعال والاستفادة من تجارب الاخرين .

٨ لا بأس من السماح للمشاركين من التعبير المرح عما واجهوه اثناء اللعب.

٩ اربطما جري خلال اللعب باهداف اللعبة.

١٠ في اغلب الاحيان هناك اكثر من درس مستفاد من اي لعبة حتي ولو لم يكن ذلك من ضمن الاهداف الرئيسية لتي حددتها سلفا.

١١ استخدم الاسئلة المفتوحة التالية لإثارة النقاش:

- ✓ ماهو شعوركم اثناء اللعبة وبعدها ؟
- ✓ ما هي العناصر التي مكنتكم من النجاح او الفشل؟
- ✓ ما هي الدروس المستفادة من اللعبة؟
- ✓ ماهو تعليقكم او ملاحظتكم علي اللعبة ؟
- ✓ لماذا فشل / نجح الفريق في الوصول للحل؟
- ✓ كيف يمكننا الا ننسي هذه الدروس المستفادة مستقبلا؟

١٢ حاول اشراك الافراد الصامتين بسؤالهم مباشرة عن آرائهم دون إحراجهم.

١٢ لا تكن انت اكثر من يتكلم.

مسؤوليات المقدم

إدارة اللعبة بالطريقة المناسبة والتاكد من ان قواعد اللعبة مطبقة بالطريقة المناسبة .

المحافظة علي سلامة المشاركين

المحافظة علي وقت البرنامج .

التمكن من اللعبة التي تزمع تقديمها .

التاكد من ان كل المواد المطلوبة للبرنامج سليمة وتم إحضارها .

اختيار الالعاب المناسبة للمفاهيم المطلوب إيصالها وتكييفها وفق الحاجة .

حماية المشاركين من تعدي بعض الافراد عليهم جسديا او لفظيا بسبب الحماس الزائد.

إيجـاد جـو مناسـب مـن الانفتـاح والمـرح اثنـاء البرنامج .

المحافظة علي نظافة وترتيب المكان.





مواصفات المقدم الناجح

- لدية القدرة علي إيجاد جو من المرح وليس بالضرورة انت تكون شخصيته مرحة.
- مرن في تكييف البرنامج حسب الظروف .
- يعطي التعليمات بوضوح.
- يضع سلامة وامن المشاركين اولا.
- يشرك الجميع في اللعب.
- يشجع المشاركين ولا يحقر احدا.
- يبدع في افكاره.
- متمكن في تقديم البرنامج .
- يدرك انه ميسر ومنسق وليس معلما.
- لديه مهارة الاستماع .
- واثق من نفسه.

المقدم الناجح يحذر من الامور التالية

١	التركيز علي اللعبة ونسيان الهدف (القيمة) المراد توصيلها .
٢	استخدام لعبة لا تتناسب والعمر الزمني او العقلي للمشاركين.
٣	الاسترسال بالوقت في لعبة واحدة علي حساب الالعاب الاخري.
٤	اعطاء تعليمات مطولة مملة.
٥	إنهاء اللعبة دون تعليق الخطورة هنا ان يعتقد المشاركون بان اللعبة لعبة لذات هدف.
٦	إشعار المشارك بأن اللعبة تحمل تهديدا شخصيا له (إحراجه امام الاخرين).
٧	استخدام العاب تحتمل مخاطر جسدية او نفسية علي المشارك.
٨	استخدام لعبة تحتوي علي احتكاك او إشارات غير لائقة.
٩	الجدية المتكلفة .

ماذا تفعل مع هؤلاء ؟

الخجول (يشعر بالاحراج من المشاركة)	-شجعه -لا تجعله اول شخص يلعب -لا تضعه في مركز انتباه الاخرين .اي لا تشركه في لعبة فردية وحده امام الاخرين -اعطه مهاما بسيطة من المرجح نجاحه فيها
المعترض (رغم حبه للعب إلا انه يكثر من الاعتراضات علي المقدم او علي المنافسين له في اللعبة)	-اطلب مساعدته لك في الادارة . -ذكره بصورة فردية دون انتباه الاخرين لاهمية الانضباط . -عاقبه او عاقب مجموعته علي عدم الانضباط بخصم درجات او الخروج من اللعبة.
المهرج (يكثر من التعليقات الساخرة لاستجلاب ضحك الاخرين)	-تذكر ان المهرج عنصر مهم في اثراء جو المتعة في البرنامج لكن بحدود . -نبه بصورة فردية لأهمية ضبط تعليقاته في الوقت المناسب فقط. -عاقبه او عاقب مجموعته علي عدم الانضباط بخصم درجات او الخروج من اللعبة
المتحفظ (لا يشارك لانه يري ان الالعاب مضيعه للوقت ولا قيمة لها)	-اكد علي اهمية اللعبة بربطها بأهداف البرنامج. -لا تجبره علي المشاركة. -اطلب منه مراقبه وتقييم البرنامج وتسجيل ذلك في الورقة. -ادعه لمساعدتك في ادارة البرنامج.

الفصل السادس – إعداد المادة العلمية

١- **المقدمة :**

- مقدمة
- محتويات المقدمة
- اهدافها
- نماذج المقدمة

٢- **صلب الموضوع :**

- مقدمه
- التحضير
- المعلومات والاستشهادات
- تنظيم
- كتابه الخطبه
- الخطوط العريضه والبطاقات

٣- **الخاتمة:**

- كيف تختم
- نصائح للختام
- طرق سيئة للختام
- نماذج للخاتمة

المقدمة

محتويات المقدمة

١ اذكر الفوائد (عامة للجميع او خاصة لبعض الناس).

٢ بين مجموعة من الحقائق.

٣ اذكر بعض الاهتمامات او الامور التى تقلقهم او يفكرون بها ولها علاقة بالموضوع.

٤ وضح الاتجاهات الحديثة فى هذا الموضوع.

٥ لخص هدفك من القاء الحديث.

٦ اذكر الجدول والتسلسل او المخطط العام للحديث.

اهدافها

١ بناء علاقة مع الجمهور.

٢ اثبات مصداقيتك وقدرتك (لاسيما اذا لم يذكرها المقدم)

٣ اثارة الاهتمام وجذب الجمهور.

٤ توضيح ما ستقول.

٥ اعطاء فكرة عامة عن الموضوع وتسلسل نقاطه.

٦ كسر الحاجز النفسى بينك وبين الجمهور.

نماذج المقدمة

اذكر قصة مثيرة وغير معروفة	(القصة القصيرة افضل من الطويلة)
اعرض صورة او دعهم يشاهدون شيئا	عرض فيلم فيديو مثلا ..
توحد مع الجمهور واربطهم بك	ان مثلكم بائع، كلنا بائعون ..
جامل الجمهور	امدحهم واذكر لماذا، امدح مدينتهم .
استخدم استشهادا مثير او قولا مؤثرا ولكن:	١-لا تكثر من الاستشهادات فى المقدمة. ٢- لا تستشهد بأمر لمجرد انه مثير بل لا بد ان يناسب مقدمة الحديث.
اسأل سؤالا مثيرا غير واضح الاجابة ودعهم يفكرون فى الجواب ..	ماهى اسرع طريقة للوصول للشهرة؟
اذكر حقيقة او بيانا مذهلا.	العاصفة متوسطة الحجم اقوى من القنبلة الذرية، وقوة الصاعقة ٣٠ مليون فولت وتكفى لانارة مدينة نيويورك اذكر احصائية تدهش المستمع او تعطى معلومات جديدة. الطالب الجامعى فى امريكا يقرأ حوالى ٦٠ الف صفحة خلال الاربع سنوات فى الجامعة
اذكر خبرا حديثا	اقرأ الجريدة او اسمع الاخبار قبل الدخول مباشرة، او تحدث مع بعض الناس قب اللقاء واسألهم عن اخر الاخبار لديهم
تحدث عن تجربة شخصية مثيرة	تخيلوا وضعى اثناء الحادث الذى حطم سيارتى وانا بداخلها
اعطهم معلومات تؤثر فيهم.	هل تعلمون كم غراما من الدهون اكلتم قبل قليل؟

افعل	لا تفعل
• ابدأ مقدمتك بجملة مثيرة وحية وجذابة (كل واحد فى هذه الغرفة يحام بأن يصبح مليونيرا). • اجعل المقدمة تبدو كمقدمة وليست جزءا من الحديث (رغم انها جزء اساسى منه). • اجعل المقدمة قصيرة. • اثر الفضول..	• لا تقرأ المقدمة ولا تنظر للاوراق بل احفظها او انظر اليها من طرف خفى. • لا تبدأ بشئ مضحك. (انظر باب الفكاهة لمزيد من التفاصيل). • لا تبدأ باعتذار (انا لست خطيبا ولكن..). • لا تبدأ بالجملة (المستهلكة) صباح الخير سيداتى سادتى..

الدقائق ٣ الاولى

(مختلفة عن بقية الوقت)

- التركيز فيها يكون مرتفعا.
- معظم الناس يقضون هذه الدقائق في النظر الي المحاضر .
- لديك فرصه واحده فقط لاعطاء النطباع الاول.
- الانطباع الاول هو الذي يبقي وهو الفرصه الافضل لكسب الجمهور

صلب الموضوع

- **التحضير**
  - ابحث واجمع معلومات .
  - اطرح موضوعك للمناقشه.
  - قمع بعمليه عصف ذهني .
  - حدد الغرض والغايه .
  - اعد مخططا تمهيديا.
  - حدد فكره محوريه .
- **كيفيه التحضير**
  - طالع.
  - انتق..(وحتي تجيد الانتقاء لا تترك الدرر التي تلقاها في طيات الكتب او في الدوريات مثل الجرائد اليوميه والمجلات بل اجمعها واقتنيها واجعل لها عنوانا)
  - حدد انواع الكتب التي قد تساعدك
  - اعرف كيف تقرا المواضيع المناسبه
  - اعرف كيف تسجل افضل الملاحظات لتكون اساسا لخطابك
  - اعرف كيف تفهم اكثر مما تقرا
  - اعرف كيف تعمل ذاكرتك وكيف تحسنها
- **نصائح التحضير**
  - ركز علي موضوع واحد فقط
  - لا تخرج عن الموضوع
  - الناس تتذكر من ٣-٧ نقاط فقط (اجمع نقاط الموضوع المتشابه واجعلها في ٣ الي ٧ بنود وكذلك تحت كل بند اجمع النقاط المتشابهه كذلك وهكذا)
  - لا تحاول ذكر كل شئ ولكن ميز الهام من النقاط وركز عليه
  - حضر معلومات اكثر مما ستلقي فعلا فلعلك تحتاجها للاجابه علي الاسئله

- ابذل جهدا كبيرا في التحضير _ احترم جمهورك)
- استعن بالخبراء واستشر المختصين ليساعدوك في التمكن من النقاط الصعبه
- لا تحاول الحديث عما لا تفهم بعمق
- ركز علي الاستشهادات و الاحصاءات ولا تكتفي باصل الماده
- حاول استعمال نموزج للحديث مثلا (5p's) السينات السبع نموزج abc وهكذا لان ذللك يساعدك علي تتبع الحديث



افعل ولا تفعل فيما يخص التحضير

صواب	خطأ
• الجمل القصيرة.	• الجمل المعقده
• الكلام المؤدب والمراعي لجميع الحضور.	• الحديث المثير للطائفيه او الحساس سياسيا
• الكلمات السهلة المعروفة.	• الكلمات الصعبه وغير المفهومه
• احصائات واضحة.	• احصاءات معقده
• استشهادات معروفة.	• استشهادات معروفه ومشهوره
• امثال معروفه	• امثال شعبيه في بلد لا يعرفها (الا اذا شرحتها)
• شرح المصطلحات (اذا اضطررت)	• مصطلحات غير مفهومه بدون شرح
• التخصيص (بعض الناس)	• التعميم (الكل – الجميع)
• الكلام بالفصحي	• الكلام الذي لا يشكل صورا في الذهن
• كلمات تخاطب احدي الحواس او تشكل صوره في الذهن	• عدم المقارنه او المقارنه بشئ لا يعرفه الناس
• المقارنه مع اشياء معروفه	• الكلام الجاف الذي ليس فيه بلاغه
• استعمال الكنايه والتشبيه والاستعاره	• المبالغات الواضحه
• تكرار بعض الكلمات الهامه (بشكل معقول)	• التكلف و التقعر
• الجمع بين الكلمات المتناقضه (اظلمت الشمس)	• الحديث المهين للنساء
• تقديم وتاخير الكلمات (بشجاعه تقدم القائد)	• الكتابه للعين (القراءه)
• البساطه والكلام الطبيعي	• الخلط بين اكثر من صيغه للجمل
• مدح النساء	• لا تكتب الفعل بصيغه المبني للمجهول
• الكتابه للاذن (الكلام سيسمع ولن يقرا)	• لا تكثر من السجع فهذا سيجعل خطابك مصطنعا ويشعرا الجمهور بانه معد في العصور القديمه
• الكتابه بالقواعد نفسها اما جمل اسميه او فعليه في الماضي او الحاضر	
• عند استخدام الجمله الفعليه اكتب بصيغه المبني للمعلوم	



الخاتمة

- **كيف تختم؟**
- **ثلاث اهداف رئيسية للخاتمة**

١ **للتأكيد على النقاط المهمة فى الخطبة.**

٢ **للتركيز على التصرف او العمل المطلوب من الجمهور بناء على ما سمعوه.**

٣ **لترك الجمهور يخرج بشعور واحساس طيب.**

- **نصائح للختام**

١ حرك العواطف مع استعمال المنطق والعقل.

٢ لخص وكرر ولكن بكلمات جديدة.

٣ لا تطل الخاتمة فالناس تهيأت للختام (الخاتمة الجيدة بحدود دقيقتين فقط).

٤ كن ايجابيا ومتفائلا.



٥ كن محفزا واذكر لهم ان افعالهم سيكون لها اثر عليهم وعلى الحيا من حولهم.

٥ كن نشيطا ولا تظهر التعب والكسل فى النهاية فهذا سيضعف من الانطباع الاخير.

٦ جهز خاتمتك وحضرها ولا تتركها للصدفى او لما يخطر فى بالك انذاك، فالكلمات الاخيرة ستبقى فى الاذهان.

٧ املأ خاتمتك بالبلاغة الادبية من امثال وكنايات واستعارات وسجع ولكن دون تقعر او تكلف.

٨ كرر بعض الكلمات او شبه الجمل فأثرها فعال.

٩ للخطب الطويلة لديك وقت اطول للختام (٣ الى ٥ دقائق) اما الخطب القصيرة فالخاتمة يجب الا تتجاوز دقيقتين.

- **طرق الختام**

الطريقة	مميزاتها
التلخيص	لخص نتائج البحث او كرر باختصار النقاط الرئيسية التى ذكرتها فى محاضرتك. ولكن حاول ان تقولها بطريقة مختلفة، او حاول ان تجمع النقاط بتلخيصها فى ثلاث نقاط رئيسية.
الطلب والتوصيات	بعد الانتهاء من شرح موضوعك، اطلب من الجمهور ان يقوموا بأعمال معينة ليكونوا ايجابيين. ومعظم الطلب سيتركز فى ان ينفقوا وقتهم او مالهم بطريقة معينة ليشاركوا فى توجيه القرار السياسى او الادارى من خلال خطابات او تصرفات معينة.
تكرار نقاط المقدمة	فهذا سيربط الموضوع ويعطى فرصة جيدة للتلخيص واضف اليها شيئا من العاطفة والحماس لتحصل على خاتمة رائعة، واكد خلالها انك غطيت ما وعدت به فى المقدمة وزيادة.
السؤال الموجه	اسألهم اسئلة او سؤالا لا تمكن الاجابة الفورية عليه، وتتطلب الاجابة عليه اجراءا عمليا. مثال: والان بعد اخذكم لهذه الدورة فى فن الالقاء الرائع، ماذا ستفعلون لتطوروا اداءكم وتطبقوا ما تعلمتموه فيها؟ ارجو ان تجلسوا فى ساعة صفاء لتحددوا اجابة واضحة على هذا السؤال لنرى كلا منكم خطيبا مفوها ان شاء الله.
قصة مثيرة	بشرط ان تثير الحماس لتطبيق الموضوع وتحريك المشاعر، وافضلها ما كانت حقيقة، والافضل منها ما حدث لك شخصيا، وافضلها ما فيه انتقال من الفشل الى النجاح
المقارنة	بين شخص او جهة طبقت ما طرحت بالمقارنة مع الذين لم يطبقوا مع ذكر الفروق والنتائج البارزة.
استشهاد	ايات او احاديث او اقوال او اشعار تلخص ماطرحت وتؤكد ما ذكرت بصورة فعالة، وبشرط ان تكون ذات علاقة وثيقة بالموضوع.

- **طرق سيئة للختام**

- قصة طويلة مملة.
- نكتة غير مضحكة او غير ذات علاقة.
- تكرار كلمة (وفى الختام) عدة مرات.
- قول (هذا كل ما لدى) او نحوها وعدم ذكر خاتمة فعالة.
- الاعتذار عن الملل الذى سببته لهم او الاطالة (بشكل متكرر).
- طرح موضوع جديد او نقطة جديدة ثم عدم اكمالها بسبب ضيق الوقت.



- تثبيط الجمهور او التشكيك فى قدراتهم.
- التشاؤم وفقدان الامل.
- لا تختم بالاسئلة والاجوبة بل اجعل خاتمتك بعدها لان الاسئلة والاجوبة تبعد التركيز عن نقاطك الاساسية وقد تثير الشكوك ويمكن ان تستمر لفترة طويلة.
- افضل وقت للأسئلة اما خلال حديثك او قبل الانتهاء (قبل ان اجتم اسمحوا لى ان افتح باب الحوار والاسئلة لمدة ربع ساعة ثم سأنتقل الى نقاطى الختامية).
- لا تذكر بأنك قد نسيت ان تغطى بعض الامور ، اذا كنت قد نسيت فعلا فتجاوزها وغطها فى الاجابة على الاسئلة ان شئت.

- **نماذج للخاتمة**

- هذه بعض النقاط الاساسية فى الموضوع، ولا يخفى عليكم ان موضوع كهذا لا يمكن تغطيته فى هذه العجالة ولكنى ارجو ان اكون ساهمت فى وضع الاساس او فتح الباب لكم لتكملو البناء والمسيرة وترتقوا فى هذا المجال الرائع.
- فى الختام اود ان اتقدم لحضراتكم بثلاث توصيات . . .
- واود ان اودعكم وقد تركت فى اذهانكم هذا التساؤل: ماذا كان سيحدث لو . .
- ارجو الاتغادرو المكان وانتم تفكرون فى الموضوع.
- ارجو ان تستفيدوا من هذه الفرصة الذهبية بعد ان عرفتم النظرية بأن تحولوها فورا الى الواقع والتطبيق.
- اذا وباختصار لماذا تحتاجون الى استعمال هذا البرنامج فى شركتكم؟ لانه سيخفض مصاريفكم بنسبة ٣٠% ، وسيوفر ٢٥% من وقت الادارة، وسيضاعف انتاجيتكم.



الفصل السابع – تقييم التدريب

⇐تقييم البرامج التدريبيه.

⇐مفهوم التدريب والقياس.

⇐ما هو مفهوم التقييم ؟

⇐أنواع التقييم.

⇐أهميه التقييم .

⇐من تساؤلات مقيم التدريب.

⇐طرق وأساليب جمع المعلومات.

⇐استماره تقييم دوره تدريبيه.

تقييم البرامج التدريبية

- التقييم عملية مستمرة وشاملة، فيجب أن تتم قبل وأثناء وبعد تنفيذ البرامج التدريبية، وهي تشمل تقويم الهدف التدريبي ومحتواه وزمانه ومكانه والأساليب والوسائل التدريبية التي استخدمت. لذلك لا بد من تقييم أداء المتدربين قبل وأثناء وبعد البرنامج التدريبي لمعرفة المداخل البشرية والتقنية اللازمة لتحسين مستوى الأداء واحتياجات التدريب للموظفين.

مفهوم التدريب والقياس

- التدريب هو تلك الجهود التي تهدف إلى تزويد الموظف بالمعارف والمعلومات التي تكسبه المهارة اللازمة لأداء العمل، أو تنميته، وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات بما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو إعداده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل القريب.

ما هو مفهوم التقييم؟



- التقييم هو تقدير القيمة الكلية للتدريب أو الدورة التدريبية، من الناحيتين الاجتماعية والمالية. ويختلف التقييم عن تأكيد المصداقية في محاولة قياس الربح والتكلفة الكلية للبرنامج، وما إذا حققت الدورة التأثير المطلوب على المتدربين وليس مجرد تحقيق الأهداف المخطط لها.

إذًا يعتبر تقييم مردود التدريب والعائد على الأموال المستثمرة فيه من المجالات المهمة في المنظمات للكشف عن نواحي القوة والضعف في أداء الموظفين .

التقييم الفوري والمتوسط من أبرز أنواع التقييم .

- **ماذا نقيم؟**

إن التقييم يهدف إلى فحص البرنامج التدريبي كمّا ونوعًا للتعرف على مستوى الأداء فيه من حيث الزمن أوالمكان أو حسب الحاجة المرغوبة. بالتالي يوضح إلى أي مدى استطاع البرنامج التدريبي من سد الاحتياجات التي صمم من أجلها؟ وهل الطرق والوسائل التدريبية التي تم استخدامها في البرنامج مناسبة؟ وإلى أي مستوى؟

- **متى نقيم؟**

قبل وأثناء وبعد التدريب.

قبل التدريب

تسمى هذه المرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية، ويتم خلالها تحديد أهداف التدريب، ومن الذي يحتاج للتدريب في المنظمة، واختيار المرشحين للبرنامج التدريبي. ثم يتم تصميم البرنامج التدريبي الذي يتلاءم مع احتياجات الموظفين في المنظمة بما يتفق مع طبيعة مهامهم.

أثناء التدريب

يتم تنفيذ البرنامج التدريبي، وفي نهايته يتم تقييم ما تم تنفيذه أثناء العملية التدريبية من أهداف التدريب ومحتويات البرنامج التدريبي والأساليب والوسائل التدريبية المستخدمة والمكان والزمان وأداء المدرب والمتدربين، وعلاقة المدرب بالمتدربين عن طريق قياس ردود أفعال المتدربين...



بعد التدريب

يتجه التقييم إلى المكتسبات التي اكتسبها المتدرب من البرنامج التدريبي والتغييرات التي استفاد منها من العملية التدريبية بعد فترة زمنية (ثلاث شهور وأكثر) من ممارسته للعمل، سواء كان التغيير في مهاراته أو معارفه أو سلوكياته وأثرها على وظيفته والمنظمة التي يعمل بها.



- **كيف يتم التقييم؟**

عن طريق استخدام الأدوات والأساليب البحثية المناسبة منها (أدوات الملاحظة – الاستبيانات – المقابلات – دراسة السجلات، وغيرها..)

- **من يقوم بالتقييم؟**

المدرب – فريق خارجي – مرشد تدريبي – الرئيس المباشر ..

نموذج كيرك باتريك..أكثر النماذج انتشارًا على مدى ٥٠ عامًا

قدم «دونالد كيركباتريك» عام ١٩٥٩ وهو أستاذ في جامعة ويسكنسن إطارًا فكريا في مجال تصنيف التقييم لتحديد طبيعة المعلومات اللازم جمعها تمهيدًا لعملية التقييم. وكان موضوع رسالته في الدكتوراه حيث حدد من خلالها أربع مستويات رئيسة للتقييم. ويعتبر نموذجه الأكثر شيوعًا وانتشارًا على مدى ٥٠ عاما.

ولقد تطلبت فكرته قياس أربعة مستويات في عملية التقييم وهي:

رد الفعل

ما هي أفكار ومشاعر المتدربين نحو البرنامج التدريبي؟

تقييم رد فعل المتدربين من خلال معرفة شعورهم حول تجربة التدريب بشكل عام. ويتم إجراء ذلك بعد الانتهاء من التدريب مباشرة، حيث من السهل الحصول على ردود الأفعال وجمع المعلومات مثل: ماذا تعلم المتدربون من البرنامج؟ هل أحبوا التدريب؟ هل تم استغلال وقتهم بشكل مفيد؟ هل أعجبهم المكان؟ هل استفادوا من طرق التدريب التي استخدمت؟ هل طريقة عرض المدرب جيدة؟ ما مدى رضاهم عن البرنامج التدريبي؟

تقييم النتائج

هل أثّر التغيير في السلوك على المؤسسة بشكل إيجابي؟

تقييم تأثير التغيير في سلوكيات عمل المتدرب على إنتاجية المنظمة ككل. ويشمل جمع المعلومات قبل وبعد البرنامج التدريبي وتحليل التطور الذي حدث على الموظف .

نموذج باركر..التقييم في نوعية العمل وتوقيته

قدم «تريدي واي باركر» نموذجًا لتقييم التدريب عام ١٩٧٣ لتحديد معلومات التقييم



وقسمها إلى ثلاثة أنواع هي:

أداء العمل

يقيس مدى تقدم المتدربين في العمل وتحديد مساهمة البرنامج في تطوير أدائهم. ويأتي التقييم في نوعية العمل وتوقيته، والتغييرات الملحوظة في سلوك الموظف والتي تشير إلى تحسن أدائه.

أداء المجموعة :

- ✓ قياس مدة تأثير البرنامج التدريبي على أداء المتدربين في منظمة ما.

رضا المشاركين:

وهو يحدد مدى رضا المشاركين عن البرنامج (محتوياته، طرق التدريب، وجهة نظرهم تجاه ما تعلموه، وتستخدم مقاييس ومعايير مثل استمارة استطلاع الرأي والتي توزع في نهاية البرنامج التدريبي والمقابلات مع المتدربين.

نموذج شركة بيل.. قيمة التدريب بالنسبة لتكاليفه

جاءت نتيجة دراسة قامت بها عدة شركات، وتم تقديم المستويات التالية لنتائج البرنامج التدريبي وهي:

مخرجات ردود الأفعال

- **يمثل آراء المتدربين في البرنامج ككل أو في محتوياته التفصيلية مثل : المواد– طرق التدريب إلخ.**

مخرجات الإمكانيات

- **يشمل ما يتوقع أن يعرفه المتدربون، أو ما يعتقدونه، أو يفعلونه، أو ينتجونه في نهاية البرنامج التدريبي.**

مخرجات التطبيق

- **يتضمن ما يعرفه المتدربون، أو يعتقدونه، أو يفعلونه، أو ينتجونه في البيئة الطبيعية الواقعية التي من أجلها أعد لهم البرنامج.**

مخرجات القيمة

- ❊ توضح قيمة التدريب بالنسبة لتكاليفه، ويمثل هذا الناتج إلى أي مدى استفادت المنظمة من التدريب، آخذين في الاعتبار الأموال والوقت والجهد والموارد المستثمرة .

نموذج كيرو..تقييم السياق

- ❊ قدم كل من «بيتر وور، ونيل ركهام، ومايكل بيرد» نماذج ومستويات محددة لتصنيف التقييم وسموها بمسمى «كيرو» وهي الأحرف الأولى من الكلمات الأربعة لتلك المستويات هي:

تقييم السياق

- ❊ استخدام معلومات عن الوضع العملي لتقدير النواحي التدريبية المطلوبة لتقدير ما إذا كانت هناك حاجة للتدريب. ويتم تقييم ثلاثة أنواع من الأهداف هي :
- ❊ الأهداف النهائية: أوجه القصور المعينة بالمنظمة التي سيتغلب التدريب عليها أو يحد منها.

الأهداف المتوسطة: التغييرات في سلوك الموظفين في العمل اللازمة لتحقيق الأهداف النهائية.

- ❊ الأهداف الفورية: وهي المعارف الجديدة والمهارات أو وجهات النظر التي ينبغي على الموظفين اكتسابها لتغيير سلوكهم حسب المطلوب للوصول إلى الأهداف المتوسطة.

تقييم المدخلات

- ❊ الحصول على استخدام معلومات عن موارد التدريب الممكنة.

تقييم ردود الأفعال

- ❊ أي ردود فعل المتدربين أثناء البرنامج وبعده.

تقييم النتائج

- ❊ تشمل تحديد أهداف التدريب – إنشاء أدوات التقييم – استخدام تلك الأدوات – استعراض النتائج.



استمارة تقييم دورة تدريبية

صممت هذه الاستمارة بهدف توفير معلومات لوحدة التدريب والتطوير للدورات المنعقدة.

أولاً: معلـومــات عامــة		
الاسـم :		
المسمى الوظيفي :	القسم/ الإدارة:	
اسم البرنامج التدريبي :	الجهة المنظمة:	
أسم المحاضر:		
مكان الانعقاد:	مدة الدورة:	تاريخ الانعقاد:

ثانياً: تقييم المحاضر					
البيان	ممتاز	جيد جدا	جيد	متوسط	ضعيف
١. إلمام المدرب بمواضيع البرنامج					
٢. قدرة المدرب على توصيل المعلومات					
٣. طريقة تنظيم العرض (من حيث الوضوح والكفاية)					
٤. قدرته على شرح محتوى الدورة					
٥. مدى تعاونه مع المتدربين					
٦. تنوع الأنشطة والتمارين والوسائل المستخدمة					
٧. قدرة المدرب على تحفيز المشاركين على التفاعل.					
٨. قدرة المدرب على إدارة المداخلات والمناقشات					

ثالثاً : تقييم البرنامج التدريبي

البيان	ممتاز	جيد جدا	جيد	متوسط	ضعيف
١. محتوى البرنامج التدريبي					
٢. المادة التدريبية التي وزعت في البرنامج.					
٣. تنظيم وسهولة محتوى المادة العلمية					
٤. تحقيق أهداف البرنامج					
٥. مستوى تنظيم البرنامج التدريبي					
٦. التجهيزات والوسائل المستخدمة					
٧. مدة البرنامج					
٨. مكان البرنامج					
٩. التوقيت					

رابعاً : معلومات عامة

هل تعتقد أنك الشخص المناسب لحضور البرنامج	نعم		لا	
هل تعتقد أن البرنامج ساعدك على تطوير مهاراتك	نعم		لا	
هل أعطيت إشعارا كافيا عن طبيعة و نوع البرنامج قبل حضوره	نعم		لا	

ما هو تقييمك العام عن الدورة	ممتاز	جيد جدا	جيد	متوسط	ضعيف

أهم المعارف التي تم الحصول عليها :

١. ....

٢. ....

٣..

٤..

أهم المهارات التي تم اكتسابها خلال المشاركة في البرنامج التدريبي :

١. ....

٢. ....

٣. ....

أهم المقترحات المناسبة لتطوير مجالات العمل :

١. ....

٢. ....

٣..

الاقتراحات والملاحظات:

١. ....

٢. ....

٣. ....

توقيع الموظف		التاريخ	

ملاحظات:

⇐ **تملأ هذه الاستمارة من قبل المشارك.**

⇐ **ترسل مع التقرير و نسخة من شهادة البرنامج لقسم الشؤون الإدارية (وحدة التدريب و التطوير الإداري).**

⇐ **ترسل بعد أسبوع من استلام الاستمارة.**

الوحدة التدريبية الخامسة

(مهارات الإلقاء والإقناع المتقدمة)

الوحدة التدريبية الخامسة

الفصل الأول : التخطيط للحضور .

الفصل الثانى : وسائل الإيضاح .

الفصل الثالث : التدرب .

الفصل الرابع : التميز .

الفصل الخامس : الاسلوب .

الفصل السادس : الاسئلة .

الفصل السابع : اصحاب المشاكل .

الفصل الثامن : تقييم الاداء .

الفصل التاسع : مشاكل وأخطاء الشائعة .

الفصل العاشر : ألق خطبة وقيمها .

الفصل الحادى عشر : تمرين لتقييم الخطبة .

الفصل الثانى عشر : أساليب وطرق الأقناع .

الفصل الثالث عشر : نماذج الإعداد .

الفصل الأول – التخطيط للحضور

⇐مقدمات وقواعد عامة .

⇐نموذج تحليل الجمهور .

⇐اثر حجم الجمهور .

⇐تمرين .

⇐ماذا تريد .

⇐حدد هدفك .

مقدمات وقواعد عامة

عندما يطلب منك ان تلقى محاضرة او خطبه او حتى دورة تدريبية فى مكان ما، فقم بهذه الامور قبل كل شئ:

١. **اعرف المنظمة الراعية واجمع كل ما يمكنك من معلومات عنها.**

٢. **اسأل الداعين لماذا اختاروك؟**

٣. **اسألهم: هل ستكون انت المتحدث الوحيد ام ستتحدث ضمن كوكبة من المتحدثين؟**

٤. **اسألهم: من سيحضر، واطلب معلومات عنهم.**

الاسئلة التحضيرية الثمانية :

- من سيحضر؟
- كيف اعرف معلومات عنهم؟
- كم يعرفون عن الموضوع؟
- هل يختلفون معى؟
- ما موقعى بين المتكلمين؟
- هل للمكان اثر على؟
- ما الوضع السياسى؟
- هل هناك ظروف خاصة يجب مراعاتها؟



نموذج تحليل الجمهور

م	الســــؤال	امثلـــة	اجابتـــك
١	من هم جمهورى الاساسى؟ الى من سيكون معظم الحديث؟	رجال اعمال، طلبة، شباب جامعى، معلمون، محاسبون، مدربون، ربات بيوت، موظفون حكوميون، رجال صناعة،...	
٢	ما هى معلوماتى عنهم؟	العمر، الجنس، المستوى التعليمى، المستوى الوظيفى، معلوماتهم عن موضوع الحديث، الدين او الطائفة،...	
٣	ما هى نظرتهم لى؟	لا يعرفوننى، معجبون بى، معرفة سطحية، يعرفوننى جيدا، يشكون فى قدراتى،...	
٤	ما هى معلوماتهم عن الموضوع؟	لديهم مبادئ، محترفون يرغبون فى التطور، لا فكرة لديهم، معلوماتهم متفاوته....	
٥	ماذا يريدون أن يعرفوا عن الموضوع؟ (اهم الامور).	معلومات محدده هى... المهارات التالية... كيف ستتغير حياتهم اذا طبقوا الموضوع؟	
٦	ماذا يريدون ان يتعلموا؟ (اهم الامور)	مهارات معينة... المهارات التالية... تغيير المفاهيم او القناعات التالية...	
٧	ماهى اهم مشكله تواجه الجمهور فى هذا الموضوع؟	الخوف من... عدم التمكن من... الاثر السلبى على حياتهم اذا... خسارة...	
٨	ما هى اهم النقاط التى ستطرحها لعلاج هذه المشكلة؟	يمكن التغلب على الخوف اذا... للتمكن من المهارة يجب ان تفعل ما يلى... يمكن زيادة الاثار الايجابية وتقليل الاثار السلبية اذا فعلت التالى...	
٩	هل هناك شخص من غير	رئيس فى العمل،	

	الحاضرين يهمنى رأيه او اطلاعه على المحاضرة؟	مسئوول فى الشركة التى يحضر عنها فلان، الصحفى او الاعلانى فلان، المشاهدن فى التلفزيون او الفيديو الذين سيرون المحاضرة لاحقا.	
١٠	كيف سأوجه خطابى لمراعاة رأى الاشخاص غير الحاضرين؟	ارسال نسخه من المحاضره لهم، اعطاء ملخص ورقى او مسجل ليصل اليهم، التركيز على الموضوع الفلانى الذى يهمهم.	

اثر حجم الجمهور

الجمهور	مواصفــاته	افعــل
جمهور صغير (اقل من 25	– انتباه أكثر – امثلة كثيره – اسئله مباشرة متعلقة بالجم	– اتصل بالجميع عن طريق العين.. – انظر اليهم فهذا يساعدك على جذب الانتباه..
جمهور كبير (اكثر من25	سرحان اكبر همس مع الجار تشتت فى الانتباه	– تأكد من قدرة الجميع على رؤيتك وسماعك لاسيما الذين يجلسون فى المقاعد الخلفية.. – اربط،، لخص، كرر النقاط المهمه لتحافظ على تركيزك..

تمرين

اضرب مثلا للصورة الامثل لكل حالة مما يلى:

البنـــد	جمهور شبابى	جمهور نسائى	رجال اعمال	معلمون
نوعية الموضوع				
هدف الحديث				
مدة الحديث				
نوعية اللغة				
وسائل الايضاح				
ملابسك				
الامثلة عن				



ماذا تريد

تعد عملية تحدد الهدف عملية سهله وتجعل كل شئ بعدها ينساب بسهوله ويسر، فابدأ بها اولا وستجد ان كل شئ بعدها سيغدوا سهلا... ان الهدف هو ما يجعلك تجرى هذا العرض التقديمى او الخطبة وهو اما:

١ **ما تريد ان يعرفه الجمهور او يفكر او يفكر فيه او يشعر به او يتذكره.**

٢ **ما يريد الجمهور ان يعرفه (سبب الدعوه).**

٣ **كلاهما معا...**

اكمل جملة الهدف التاليه فيمكن ان تساعدك فى تحديد هدفك من خلال حديثى اريد المستمع أن :

....

....





حدد هدفك

معظم الخطب (حتى القصيره منها او البسيطه) لها ثلاثة اهداف رئيسيه هى:

نوع الهدف	الشرح
١ – اهداف عامه	* وهى اجابه عامه عن السؤال التالى:- لماذا يسمعك الجمهور؟ (الاجابه هنا عامه). وفى العاده يرتبط الهدف العام برسالة المنظمة التى رتبت هذه المحاضره او الخطبة. * احرص ان تغطى المحاضرة بمجملها هذا الهدف العام.
٢ – اهداف خاصه	* ويعتمد على حاجات المتحدث او الجمهور، وفى العاده الهدف المحدد تجده فى الاجابه السؤال: ماذا تريد من هذا الجمهور (او بعضه او شخص معين فيه) ان يفعل؟ * بالطبع هذا يعتمد على طبيعة الموضوع ونوعية الجمهور. * لابد ان تكون الاجابه محدده بدقه وعلى شكل نقاط.. * تأكد من ان حديثك قد غطى هذه النقاط واحده واحده.
٣ – اهداف خفيه	لكل انسان طموحات واهداف شخصيه، وانت كمتحدث لك طموحاتك واهدافك الخاصه (ولا حرج فى ذلك)، والحديث اما الناس – بغض النظر عن الموضوع – يعطيك فرصة لتحقيق بعض اهدافك (مثل الشهره، المال، اقناع شخص معين بقدراتك، اعطاؤك فرصه لادارة عمل معين، الحصول على دعم لك او لمنظمتك، بناء علاقة مع اشخاص معينين، اعطاؤك فرصة للمشاركه فى القرار ... الخ). * احرص على ان تعطى الامثله المناسبه لتحقيق اهدافك الخفيه.

الفصل الثانى – وسائل الإيضاح

⇐ مقدمه .

⇐ مواصفات وسيله الايضاح الجيده .

⇐ قواعد التعامل مع وسائل الايضاح .

⇐ قواعد استعمال الصور .

⇐ قواعد استعمال الكتابه .

⇐ قواعد وقوانين رئيسه .

⇐ قواعد استعمال الالوان .

⇐ انواع وسائل الايضاح :

اولا: الشفافيات وعروض الكمبيوتر والشرائح .

ثانيا : الاوراق الكبيره .

ثالثا : الافلام والفيديو .

رابعا: الخرائط والرسوم البيانيه .

خامسا : جهاز التسجيل السمعي .

سادسا : اللوح .



مقدمة

كما ان الحديث ومحتواه وطريقة القائه امور اساسية لنجاح الخطبة : فأن ما يراه الناس مهم ايضا، ووسائل الايضاح من الطرق الفعالة لايصال المعنى وترك الانطباع الدائم فى الاذهان حتى بعد الانتهاء من الحديث.

وكما ان الاستعمال الجيد لتلك الوسائل يحسن اداءك في الالقاء فان الاستعمال السئ لها يسئ اليك ويضعف اثر خطبتك علي الجمهور.

اهميه وسائل الايضاح

١ تؤكد النقطه المطروحه

٢ تبسط النقاط الصعبه

٣ تجسد الاشياء التي يصعب تصويرها

٤ تقارن بين الافكار الجديده والقديمه

٥ تشرح المصطلحات الصعبه



مواصفات وسيلة الايضاح الجيدة

مناسبة للنقطة المطروحة للجمهور

ملائمة (للجمهور، للموقف، وللنقطة

جذابة

بسيطة

كبيرة الحجم وواضحة

منوعة

كثيرة

منسجمة

افقية

قواعد استخدام الصور فى وسائل الايضاح

افعل	لا تفعل
• اضف صورا حقيقية او مرسومة لوسائل الايضاح ما امكن فى ترفع من مستوى الوسيلة بدرجة كبيرة وهى متوفرة اليوم (ورخيصة كذلك) باستعمال الكمبيوتر. • اضف الحركة على عروض الكمبيوتر (وذلك فى الصور او الرسوم) ولكن لا تبالغ فهى تشغل الجمهور. • افضل الوسائل ما احتوت على كلام قليل مع صورة كبيرة. • تأكد من مناسبة الاضائة لوضوح الصورة بحيث يراك الناس ويرون الوسيلة كذلك (واطلب تعديل الاضاءة حتى يتحقق ذلك).	• لا تملأ الوسيلة بالصور او الرسوم بل اترك فراغات تريح العين. • لا تضع اسم الشركة او اسمك او شعار الشركة على كل لوحة او التاريخ فهذا يضعف اللوحة ولا داعى له. • لا تستعمل الرسوم المتحركة (مثل ميكى ماوس او الشخصيات الفكاهية الاخرى). فهى مبالغ فيها لجذب الانتباه وهى تشغل وتقلل من اثر الحديث فتجنبها. • لا تستعمل صورا ذات اخراج ردئ (ابذل جهدا فى الاعداد).

قواعد الكتابة فى وسائل الايضاح

افعل	لا تفعل
• استعمل خطوطا متناسقة لكل اللوحات (لا تكثر فى استعمال الخطوط المختلفة).	• لا تستعمل خطوطا كثيرة واكتف باستعمال خطين فقط فى اللوحة الواحدة.
• اكتب بخط كبير يراه الاخرون بوضوح (ولو استعملت عدة اوراق ولوحات).	• لا تستعمل اكثر من حجمين من الخطوط فى اللوحة الواحدة.
• اكتب عنوانا لكل ورقة او لوحة (الا اذا كانت قليلة الكلمات).	• لا تستعمل خطوطا غريبة مثل الكوفى والاندلسى فبعض الناس لا يستطيعون قراءتها (وانا منهم).

قواعد وقوانين رئيسية

قاعدة (٨ × الارتفاع)

قانون (٥× ٥)

قانون البديل

انواع وسائل الايضاح

- اولا: الشفافيات وعروض الكمبيوتر والشرائح
- ثانيا: الاوراق الكبيرة
- ثالثا: الافلام والفيديو
- رابعا: الخرائط والرسوم البيانية
- خامسا: جهاز التسجيل السمعى
- سادسا: اللوح

الفصل الثالث – التدرب

⇐ صقل المهارة .

⇐ التمكن من المادة .

⇐ علاج الخوف .

⇐ الساعة الاخيرة .

صقل المهارة

الاعداد المناسب والممارسة تمنعان الاداء الضعيف

١ الالقاء يتضمن فن الوقفات وفن الانتقال من نقطة الى اخرى فتدرب عليهما.

٢ حاول ان تتخيل القاعة والحضور وحاول ان تحرك وجهك وتوجه عينيك الى كل الجمهور، واستعمل لغة الجسد وحركة اليدين.

٣ تخيل نفسك وقد اخطأت فى كلمة او تعثرت فكيف ستتجاوز هذا الموقف.

٤ حاول ان تحفظ عن غيب ما ستقول فى اول ٢٠ ثانية واخر ٢٠ ثانية فهما الاهم، ومفتاح الحديث والنجاح.



جدول قواعد صقل المهارات

افعل	لا تفعل
• قس مدة حديثك عند التدرب ثم عدل حسب الوقت الذى سيتاح لك فعلا. • راجع نطق الكلمات الصعبة والمصطلحات. • تدرب على استعمال الاجهزة ووسائل الايضاح وتوقيت استخدامها. • تدرب امام مجموعة صغيرة من الاصدقاء او الاهل وشجعهم على انتقادك وليس مدحك فقط. • انتبه لحركاتك وليس فقط كلامك (راجع باب الحركة)	• اذا كان الحدث سيستغرق اكثر من الوقت المتاح لك فلا تحاول ان تسرع فى الكلام بل الغ اجزاء من الحديث، واقتصر على المهم (وتذكر انه لن يحاسبك الجمهور على ذلك) وتذكر ان الكلام بسرعة سيؤدى الى عدم متابعة الجمهور. • لا تستعمل جملا طويلة، فراجع ما قلته اثناء التدرب (من المسجل) وعدل الجمل الطويلة الى قصيرة. • لا تخجل من رؤية نفسك فى الفيديو، ولا تنتقد نفسك وشكلك (اوجمالك) فالجمهور لا ينظر بنفس نظرتك. • لا تتوقف اثناء التدريب بل حاول ان تؤدى الخطبة كاملة واترك الملاحظات للنهاية. • لا تستعمل المسجل

ماذا سيحدث اذا لم تتدرب؟

١	ستطرف بعينيك بشكل مستمر
٢	ستبحث عن الكلمات
٣	لن تكون منظما، وسترتبك، وتقول اى شئ يخطر على بالك
٤	ستقول (اااا) مرات عدة.
٥	ستبحث فى الصفحة عن الجملة التى كنت ستقرؤها
٦	ستبحث عن كلماتك وكل هذا سيربك المستمع

التمكن من المادة

المحاضر المتميز هو الذى يعرف مادته جيدا، فهو لا يعتمد على فن الالقاء فقط (وان كان هو الاهم فى ترك الاثر لدى الجمهور) ولكنه يضيف الى ذلك مادة خصبة وثرية ومن علامات ذلك:

١ مادة فيها معلومات جديدة على الجمهور

٢ حسنة التصنيف والتقسيم

٣ كثيرة الاستشهادات والامثال

٤ نابعة من بيئتهم ما امكن

٥ معتمدة على مراجع كثيرة

٦ المعلومات والاستشهادات والاحصاءات حديثة

٧ المحاضر يعرفها عن غيب

٨ ولديه اكثر مما سيقوله فى المحاضرة



علاج الخوف

المخاوف العشرة

- الحديث امام مجموعة
- الارتفاعات
- الحشرات
- المشكلات المالية
- المياه العميقة
- المرض
- الموت
- الطيران
- الوحدة
- الكلاب



بعض الناس يرفضون الكلام لأسباب عدة :

- لا يوجد لدى ما اقوله
- سوف اصبح اضحوكة
- لم احضر لهذا الموضوع من قبل
- انا خجول ولا استطيع الكلام
- لدى لهجة غريبة ولا يمكننى الحديث امام الناس
- لدى شعور بالخوف
- فمى يتشنج عند بدء الحديث
- ارتجف ولا استطيع الكلام
- سوف انسى ما اريد ان قول
- ضاعت منى ورقة
- اخاف من تقييم الناس لى بعد الخطبة
- اخاف الفشل
- الجمهور مثقف ولا يمكننى الوقوف خطيبا فيه



مظاهر الخوف وطرق التعامل معها

المظاهر	كيف تتصرف
العرق	اهمله ولن ينتبه اليه احد
دقات القلب	تنفس بعمق، ولا تنظر الى الجمهور بشدة
جفاف الفم	ابطئ الحديث توقف بين الجمل اشرب رشفات من الماء استعمل مرطبا للشفاه
رجفة فى الصوت	اضغط على بعض الكلمات وتكلم ببطئ
رجفة اليد	استعمل بطاقات صغيرة لا تمسك يدك الاخرى امسك شيئا
سرعة التنفس	تنفس من انفك لا من فمك
الخفقان العام	انظر فوق رؤوس الجمهور لا ايهم تنفس بعمق لا تسرع
برودة اليدين	افرك يديك

ما الذى يساعدك على طرد الخوف؟!

قبل الخطبة	اثناء الخطبة
• اكتب خطبتك جيدا • اطلب راى الاخرين، ولا سيما الخبراء • تدرب على خطبتك • اقرا الخطبة مرات عدة • فكر بشئ مضحك • افرك يديك قبل دخولك على الناس • مارس بعض التمارين الرياضية قبل الخطبة • تنفس بعمق • شد عضلات الجزء الخائف فى جسمك • اعط نفسك ايحاء ايجابيا بأنك جاهز	• امسك مكبر الصوت • لا تستعمل مكبر الصوت اليدوى • لا تمسك كأسا بيديك • اخف يديك عن الجمهور ان كانت ترتجف • لا تمسك بورقة ان كنت ترتجف • امسك المنصة بكلتا يديك • اذا كنت جالسا امسك ركبتيك • لا تفكر فى غير الموضوع • لا تحلل الجمهور • لا تقارن نفسك بمتحدث اخر • انظر الى رؤوس الجمهور لا اليهم • تخيل النجاح • اعترف بالخوف



الساعة الاخيرة

قبل الحديث بساعة حاول ان تراعى ما يلى:

افعل	لا تفعل
• ارتح واسترخ ولا تنفعل • تأكد من وجود الاجهزة وتجهيز المكان • تأكد من وجود اوراقك، والوسائل المساعدة • اذهب الى دورة المياه وتأكد من اكتمال مظهرك وهندامك. • احضر مبكرا واستقبل الناس (فى الدورات التدريبية) • ادخل القاعة بعد اكتمال الحضور واستعداد المنظمين للبدء (فى المحاضرة) • اذكر الله تعالى وعليك بالدعاء بالتوفيق	• لا تراجع خطبتك فى الساعة الاخيرة بل اطمئن الى تحضيرك فالمراجعة انذاك ستجعلك تتوتر. • لا تتعب نفسك ولا ترهقها • لا تأكل بكثرة • لا تتشنج ولا تتوتر بل استعن بالله تعالى وادعه بالتوفيق. • لا تنشغل بهندامك، بل يكفيك نظرة اخيرة فى المراة. • لا تنس ان تبتسم، وافتتح الحديث بارتياح مع بعض كبار الضيوف او المنظمين.

واخيرا ..

١ الجمهور يريد لك النجاح، وهم حتى لو لاحظوا خوفك فسوف يشجعونك.

٢ كلما زاد خوفك من الجمهور زاد ضعفك فى اداء الموضوع.

٣ حبك للموضوع يساعدك على تقليص الخوف.

٤ لا تظهر الخوف ولن يشعر بك احد.

الفصل الرابع – التميز

- ⇐كن طبيعيا .
- ⇐الثقة .
- ⇐المصداقية .
- ⇐الاستماع .
- ⇐السمعة .
- ⇐الخبرة .

كن طبيعيا

الخطيب المتميز هو الذى يتحدث على سجيته وبلا تكلف ولهذا الامر علامات فاحرص عليها.

١ لا تقلد غيرك فى صوته او نبرته او لبسه او طريقة حركته (ولا مانع من ان تستفيد من تميز الاخرين).

٢ لا تتحرك حركة سريعة جدا او بطيئة جدا فهذا امر غير طبيعى.

٣ اجعل حركتك طبيعية وتحدث وكأنك تتبادل الحديث مع صديق فى الشارع (ألست طبيعيا انذاك، اذن كن طبيعيا هنا).



الثقة

الخطيب المتميز هو الخطيب الواثق من نفسه وبما يقول الى درجة تظهر واضحة للناس ولكنها لا تصل الى درجة الغرور. واليك بعض النصائح فى ذلك،

١ كن واثقا بنفسك ولكن بدرجة طبيعية ودون مبالغة.

٢ راجع فصل علاج الخوف لتتغلب على القلق والتوتر الذى يضعف ثقتك بنفسك.

٣ اذا كانت لخطبتك اثار كبيرة على حياتك او الناس فسيؤدى ذلك الى شئ من التوتر وعندها تحتاج الى زيادة جرعة الدعاء والتوكل والاسترخاء قبل الخطبة.



المصداقية

الخطابة المتميزة تتجاوز القدرة على الحديث بطلاقة، كما انها ليست القدرة على اختيار الكلمات المناسبة او الرنانة، وانما فيها مصداقية كبيرة تدل على صدق اهتمام الخطيب بموضوعه وبالناس الذين يتحدث اليهم.ومما يساهم فى ذلك:

١ ممارسة حسن الاختيار للمعانى (فلا تتجاوز عن كل شئ من اجل ان تملأ الوقت، بل اختر ما تعتقد انه مفيد فعلا للجمهور).

٢ ابحث بجد عن اخر المعلومات واحدث الاحصائات ولا تعتمد على ما حضرته قبل عدة سنين.

٣ كن متوازنا فى طرح الموضوع ولا تركز على رأى معين فقط لانك تميل اليه اذا كنت تعلم ان الاراء الاخرى اقوى دليلا ومنطقا.



الاستماع

١ الاستماع يشير الى الجهد الذى يبذله الانسان للاصغاء او الانصات.

٢ اننا نمارس الاستماع اكثر من الكلام والقراءة اكثر من الكتابة.

٣ احدى الدراسات على طلاب المدارس اظهرت:

- ٥٢,٥ % من النشاط التصالى فى الاستماع.
- ١٧,٣ % فى القراءة.
- ١٦,٣ % فى الكلام.
- ١٣,٩ % فى الكتابة

٤ تؤكد الدراسات ان مهارات الاستماع اكثر ضرورة للتفوق العلمى من مهارات القراءة.





تمرين هل أنت منصت .. أم مستمع ؟

ويمكن للإنسان أن يجيد فن الستماع والإنصات إذا حرص على مراعاة ما تتضمنه الأسئلة التالية:

الرقم	السؤال	نعم	لا
١	من الثابت علميا أن سرعة التفكير تعادل أربعة أضعاف سرعة الحديث، فهل تستغل الوقت فى تقليب أفكارك بموضوعات أخرى أثناء الاستماع		
٢	هل توحى للمحدث أنك تعطيه الالتفات بينما أنت لست كذلك؟		
٣	كثيرا ما يغير المتحدث من ملامح وجهه ونظرات عينه، بل حركات يديه ووضع جسمه ايضا، فهل تعنى هذه الحركات شيئا بالنسبة لك؟		
٤	هل تستمع إلى الأفكار بالقدر نفسه الذى تستمع به إلى الحقائق؟		
٥	هناك كثير من العوامل التى تساعد فى الحكم المسبق على ما سوف يدلى به المتحدث، مثل ملابسه واسلوبه ولهجته وطريقة نطقه، هل تحول هذه العوامل دون اهتمامك واستيعابك لكلام المتحدث؟		
٦	هل تثيرك بعض الافكار التى لا تتفق مع منهجك فى التفكير الى الدرجة التى تحول بينك وبين الاستماع الموضوعى؟		
٧	ان اراجع الاثر للمتحدث بين الحين والاخر دليل على الاهتمام والمتابعة، فهل تفعل ذلك؟		
٨	عندما يحيرك ما يدلى به المتحدث، هل تتصرف عنه وتلجأ الى تكوين رأيك الخاص عن الموضوع؟		
٩	هل تقلب الفكر بموضوعات اخرى اثناء الاستماع للحديث عندما تشعر ان ما يدلى به المتحدث لا يثير اهتمامك؟		
١٠	اعتقد انه من الافضل ان اناقش المتحدث فى كل نقطة على حدة، ولذلك استوقفه اذا ما تعاضت وجهات النظر بيننا، فهل تفعل ذلك؟		
١١	هل تلجأ الى تجنب الاستماع عندما تشعر ان المسألة تتطلب منك كثير من الجهد والوقت؟		
١٢	ان انشغالى فى ترتيب مكتبى لا يؤثر على حرية المتحدث فى الادلاء بأقواله، فهل هذا صحيح		

	بالنسبة لك؟		
١٣	هل تعتقد ان تدوين النقاط التى يدلى بها المتحدث فكرة طيبة دائما؟		
١٤	هل تشعر بالربط بين ما يدلى به المتحدث وما تتوقع ان يقوله؟		
١٥	هل تؤثر الاصوات والمناظر الخارجية على حسن سماعك للمتحدث فستوضحه وتستعيد ما يقول؟		
١٦	فى مجال العمل، هل يكفيك الاستماع الى ما يقوله المتحدث دون الحاجة الى التعرف على رغباته الداخلية؟		
١٧	على الرغم من انه يجب ان تؤخذ رسالة المتحدث على اجمالها، الا انه يجب التمييز بين الحقائق والمشاعر فهل هذا ما تفعله؟		
١٨	عندما تتعارض وجهات النظر، اكرر ما قاله المتحدث واشرح له وجهة نظرى وأتحاشى مجادلته اولا، هل هذا ما تحرص على ممارسته؟		
١٩	كثيرا ما يكون للمتحدث طريقة شيقة فى الحديث بما يفوت على فرصة متابعة الافكار الاساسية التى يدلى بها، فهل هذا ما يحدث لك؟		
٢٠	لدى من القدرة ما يمكننى من الجمع بين الاصغاء لمحدثى واجراء المكالمات الهاتفية فهل هذا صحيح بالنسبة لك؟		
٢١	لا يجوز السماح للاخرين بالدخول اثناء الاستماع للمتحدث، فهل هذا صحيح بالنسبة اليك؟		
٢٢	من حق المتحدث ان يحد من حريتى الشخصية فى الجلوس طالما اصغى اليه؟		
٢٣	اعتقد ان تكرار النظر الى ساعة المعصم هادئة لتذكير المتحدث بأهمية وقتى، فهل تفعل ذلك؟		
٢٤	ان الابتسامة طوال فترة الحديث تشجع المتحدث على الاستمرار، فهل هذا حالك وانت تستمع الى الاخرين؟		
٢٥	اذا طال المتحدث فى الكلام فأنى اطلب منه الاختصار لان وقتى ثمين.		

السمعة

الخطيب الفعال يبنى سمعته شيئا فشيئا حتى يتكون عنه انطباع ايجابى لدى المستمعين، فالسمعة لا تأتى فجأة ولا تشكلها محاضرة واحدة او نشاط مميز واحد فقط، بل هى تراكم من الاداء المميز يبدأ محدودا ثم ينمو مع الايام الى مراتب السمعة المميزة. ولذا فأبدأ من اول السلم وابن سمعتك لبنة لبنة مستعينا بالنصائح التالية:

١ استفد من شهادتك العلمية والتدريبة وابرز سيرتك الذاتية.

٢ تمكن المادة التى تطرحها وحاول ان تؤلف فيها كتابا او اكثر.

٣ اذا لم يقم المقدم بتعريفك فاذكر تعريفا بنفسك ضمن حديثك وخاصة فى المقدمة.



الخبرة

١ الخبرة تبنى مع الوقت فلا تستعجل.

٢ لا يوجد وقت نهائى لاكتمال الخبرة فهى تتحسن مدى الحياة.

٣ ركز على نقاط تميزك ونمها فى البداية بلا من محاولة تحسين كل نقطة صغيرة وكبيرة



الفصل الخامس – الاسلوب

⇐ الصوت .

⇐ التنوع .

⇐ الوقفات .

الصوت

اربعة اوصاف لطبقة صوتك تصرف المستمع عنك :

- ✌ مرتفع للغاية
- ✌ صاخب للغاية
- ✌ حاد للغاية منخفض للغاية

اسرع	توقف	ابطئ
للفكاهة (فى البداية)	• عند تفاعل الجمهور (ضحك، اندهاش). • للجمل الطويلة بينها ولا تتحدث بنفس واحد.	• للفكرة المعقدة. • للفكرة الجادة. • لنهاية النكتة. • للاثارة.

افعل	لا تفعل
• تدرب على تحسين درجة ونغمة صوتك فهذه اشياء قابلة للتغير. • تدرب واطلب تقييم الاهل والاصدقاء. • انطق كل كلمة بوضوح ولا تجعل الكلمات تتداخل. • نوع سرعتك حسب طبعة الحديث: النقاط الرئيسية او الصعبة او الجادة ببطء، بينما التلخيص والنكات الفرعية او المثيرة اسرع قليلا.	• لا تنزعج اذا سمعت صوتك فى المسجل واستغربت منه فذلك امر طبيعي لكل الناس. • لا تتردد فى الذهاب الى مركز تقويم النطق اذا كانت لديك عيوب. • لا تقلد الخطباء او المذيعين بل حافظ على نمطك الخاص. • لا تسرع فى الحديث فذلك ادعى الى سوء الصوت (الا اذا كنت متمكنا).

• انفعل نع الحديث: اغضب/اضحك/اسخر ... الخ، وليكن ذلك واضحا فى نبرات صوتك. • تأكد من ارتفاع الصوت بحيث يسمعه الشخص الاخير فى القاعة. • تأكد من عدم وجود اصوات تشوش عليك (اصوات اعداد الطعام او الاطفال او التشويش فى الميكروفون او صوت جهاز العرض) وعالج الامر قبل ان تستمر. • استخدم طبقة الصوت المريحة لك والمناسبة لادائك.	• لا تتكلم بنبرة واحدة. • لا تتكلم وكأنك تقرأ او تذيع نشرة اخبار بل كن طبيعيا. • لا تكرر اى كلمة كثيرا فهذا مزعج (مثل استعمال: فى الحقيقة يعنى ...). وهى تسمى (اللازمة) The Tic سجل صوتك وتأكد من عدم وجودها...

تمرين

اقرأ مقالا مكتوبا بصوت واضح وسجله فى جهاز التسجيل، ثم احسب الكلمات التى قرأتها فى الدقيقة. (المعدل الطبيعي ١٥٠ كلمة فى الدقيقة). واعد التسجيل حتى تصل الى هذا المعدل.



التنوع

الفكاهة

البدء بالفكاهة له فوائده، ومنها اشعار الجمهور بأنك انسان لطيف وسمح وذو روح مرحة، وكذلك فأنها تكسر الحواجز مع الجمهور وتجذب انتباههم بسرعة وتشعرهم بالارتياح .. كل ذلك تستطيع تحقيقه بقصة مضحكة او نكتة واحدة فى البداية، ان الفكاهة وروح الدعابة تستخدم لتعزيز الخطب وزيادة التشويق، ولكن هنال مشاكل رئيسية تصاحب البداية المضحكة او استعمال النكت فى الخطبة مما يؤدى الى فساد تلك النتائج واعطاء مردود سلبى عليك ..

فعندما تقرر استخدام الفكاهات فى حديثك تأكد من التالى:

- ✓ تأكد من مناسبة الفكاهة للموقف، فهناك خطب من طبيعتها الجدية مثل النعى والكوارث .. الخ.
- ✓ انها مناسبة للموضوع والجمهور (فافكاهة المناسبة للمدرسين قد تختلف عن تلك المناسبة للاقتصاديين).
- ✓ انها تحتوى على اهانة لاى شخص فى الحضور.





الجدية

الاصل فى خطبتك ان تكون جادة، فأنت لست فى مسرح فكاهى او هدفك اضحاك الناس، ولكن الخطبة الجادة تماما تخلو من الروح التى تحرك الناس، ولكن لهذا الامر قواعد واستثناءات منها:

⇐ الامر يتعلق بالموضوع فهناك مواضيع ليس من المناسب الاضحاك فيها (الحديث عن الاخرة مثلا) وهنال احاديث من المناسب زيادة جرعة الفكاهة فيها (كالاخطاء فى العلاقات الاجتماعية).

⇐ لاتنتقل من الجدية الى الفكاهة او العكس لمجرد اضحاك الناس بل لابد من وجود هدف وربط مناسب.

⇐ الجدية لا تعنى التكشير فاجعل وجهك سمحا (وليس بالضرورة ضاحكا او مبتسما) ولا تكشر الا للتعبير عن موقف معين.



العامية

الاصل فى الحديث كذلك ان تتكلم بلغة سليمة وواضحة فلا تلجأ للعامية الا لاسباب وجيهة سنذكر بعضها ادناه:

- ⇐ عند القاء الامثال الشعبية لا تحاول تحويلها الى الفصحى بل القها كما هى واشرحها.
- ⇐ يمكنك ادخال كلمات قليلة من الكلمات العامية المفهومة والشهيرة بين الجمل لترطيب الحديث (الا اذا كنت فى بلد اخر).
- ⇐ لا مانع من استعمال بعض الكلمات العامية لبلد اخر اذا القيت الحديث عندهم.

الوقفات

لابد للخطيب من مراعاة التوقف فى الحديث عند مواضع مناسبة ليهيئ ذهن السامع ويحافظ على ترابط الافكار.

تمرين

اقرأ الجملة الاتية ثم ضع (/) بعد كل كلمة تجد انه لابد من التوقف عندها كى يصبح الكلام مفهوما:

محمد يقول احمد يحتاج الى دورة فى الخطابة

اكتب الجملة مرة اخرى، ثم اقرأها بطريقى اخرى بالتوقف عند كلمات اخرى وكرر ذلك عدة مرات، ستجد انك يمكنك ان تغير المعنى بتغيير مكان الوقفة.

الوقفات الست

- **بعد البدء**
- **قبل الكلام**
- **قبل ان تسأل**
- **قبل البند الجديد**
- **بعد الكلمة الاخيرة**
- **وقبل قولك (شكرا)**

الفصل السادس – الاسئلة

⇐ ادارة الاسئلة .

⇐ اجابة الاسئلة .

⇐ مدة الاسئلة .

ادارة الاسئلة

يحتاج الخطيب فى جلسة الاسئلة الى مهارة خاصة تكتشف مخزونه المعرفى للجمهور، وتثرى النقاط المهمة او غير المطورة فى خطبته، وتوفر للجمهور فرصة للمناقشة وسبر اغوار موضوع الخطبة.

لابد ان تكون مستعدا لفقرة الاسئلة والاجابة، اذا قدمت حديثا قويا ولكنك فشلت فى فقرة الاسئلة والاجوبة فان الانطباع الاخير الذى سيبقى عنك هو الانطباع السلبى. انك لا تريد ان يوجه اليك سؤالا لا تعرف كيف تجيب عنه بثقة!.

كارين

- اذا سؤلت سؤالا لا تعرف اجابته فلا تخجل من قولك (لا اعلم) فأنها نصف العلم، وان من افتى بغير علم كان مايفسد اكثر مما يصلح، ولكن يمكنك احيانا ان تؤجل الاجابة عنه او توجهه للجمهور للتناقش بشأنه او تكلفهم بالتفكير فيه والاجابة عنه فى اليوم التالى او غير ذلك.

د. على الحمادى

لا ..

- لا تقل: هل هنالك سؤال! بل قل : فكروا فى بعض الاسئلة، او هل هنال ام يحتاج الى تفصيل او هناك هنا تعليق ونحو ذلك مما يجعلهم يفكرون.
- لا تختصر الوقت! بل اعط وقتا كافيا للأسئلة فالناس بحاجة الى بعض الوقت للتفكير وصياغة الاسئلة، وقد ثبت ان السبب الاول فى عدم مشاركة الجمهور هو عدم اعطائهم وقتا كافيا للتفكير.
- لا تترك جميع الاسئلة للنهاية: الا اذا كنت مضغوطا فى الوقت او كان عدد الحضور طبيرا، بل رحب وشجع الاسئلة حسب الحديث المطروح فهذا سيشجع الناس على المشاركة.



اجابة الاسئلة

فترة اجابة الاسئلة هى فى الحقيقة نوع من الخطابة المرتجلة، واليك بعض النصائح الرئيسية لذلك:

١ اتفق مع المنظمين على وقت محدد للاسئلة فى النهاية او قبول الاسئلة اثناء الحديث (وهذا اصعب).

٢ حدد ما اذا كنت ستقبل الاسئلة الشفهية (وهى اصعب) ام الكتابية فقط.

٣ بعض انواع الخطابة لا تحبذ فيها الاسئلة مثل الحيث الايمانى او سرد القصص اوالسير وكذلك الخطابة الحماسية او التشجيعية او الترحيبية ونحوها.



مدة الاسئلة

فى الغالب تكون مدة الاسئلة من ١٠ – ١٥ دقيقة، ويفضل الا تزيد عن ذلك الا فى بعض الحالات التى تتطلب شرح شئ مهم، او بيان نقطة مهمة قد تؤثر على فهم الجمهور لمحاضراتك او خطبتك.

اذا كانت الدورة طويلة فيمكن اعطاء فترة للاجابة على الاسئلة بعد كل فصل رئيسى وهذا افضل من الانتظار حتى النهاية.

اذا كان العدد قليلا فيمكن الغاء فترة الاسئلة التى فى النهاية والاستعاضة عنها بالاسئلة المباشرة اثناء الحديث.



الفصل السابع – اصحاب المشاكل

- ⇐صاحب الاسئلة الاستفزازية .
- ⇐المخالف دوما .
- ⇐صاحب الاسئلة الكثير .
- ⇐الذى يعرف كل شئ .
- ⇐المقاطع .
- ⇐الهامس .
- ⇐الصامت .
- ⇐المشغول .
- ⇐النائم .

المقدمة

الناس يختلفون فى طباعهم وطرق تعاملهم. وبينما اكثر الناس سيكونون لطفاء ومؤدبين وحريصين على الاستفادة منك ويسعدهم نجاحك، الا انه فى حالات قليلة نادرة قد يظهر بينهم من يتحدث بأسلوب جاف او غير مؤدب او غيذلك من الاسالب المزعجة. واليك بعض الحالات وكيفية التعامل معها.

صاحب الاسئلة الاستفزازية

١ لا تعتب السؤال استفزازيا بل اجب وكأنك لم تسمع الجزء الاستفزازى من السؤال (ادفع بالتى هى احسن فاذا الذى بينك وبينه عداوة كأنه ولى حميم. وما يلقاها الا الذين صبروا ما يلقاها الا ذو حظ عظيم).

٢ ليكن صوتك هادئا واسلويك محببا وكأنك تحدث صيقا لا عدوا.

٣ لا تنس ان تبتسم ولكن احذر ان تبدو وكأنها ابتسامة استهزاء.



المخالف دوما

١ حاول ان تكسب الجمهور الى صفك قبل ان يؤثر عليهم. كأن تقول فى البداية: ارجو ان نستمع لمدة نصف ساعة بعقول منفتحة وإذان صاغية ونؤجل التعليقات والاعتراضات الى ما بعد ذلك.

٢ اطلب الجمهور فى قوله اذا عارضك (الجمهور سيقف معك).

٣ المفروض ان تكون مستعدا للاعتراضات الشائعة وتذكرها اثناء حديثك وتجيب عليها وبذلك تقطع الطريق عليه.



صاحب الاسئلة الكثيرة

١ ليس بالضرورة ان تجيب عنها جميعا.

٢ حاول ان تجيب عن عدة اسئلة فى اجابة واحدة.

٣ ركز على اهم سؤال.



الذى يعرف كل شئ

هذا المستمع يعرف (فى ظنه) كل شئ، هو دائما يذكر سنين خبرته ويستعمل ذلك ليقول للمتحدث (اذا انا افهم اكثر منك).

وللتعامل مع هذا الصنف نقترح:

١ - لا تسخر منه او تقلل من شأنه.

٢ - التزم بالحقائق والاحصائات ولا تدخل معه فى النظريات.

٣ - تحدث عما تعرف وعن خبرتك ولا تشكك فى خبرته.





المقاطع

١

وهو الذى يميل لمقاطعة المتحدث او يكمل الجملة التى بدأها احد المستمعين، وفى الغالب لا يقصد الاساءة ولكنه متحمس او غير صبور.

٢

ونقترح ان تكون معه مباشرا كأن تقول (لو سمحت يا خالد دعنا نعطى فرصة لاحمد كى ينهى حديثه)، واذا تكرر ذلك مه فأيضا كرر طلبك منه. واذا قام بالكلام بسرعة وانتهى فوجه حديثك للشخص الذى تمت مقاطعته قائلا: (هل قال خالد ما تود قوله؟) وعادة مرتان او ثلاث من هذه التعليقات ستعالج المقاطع.



الهامس

لا شئ يزعج المتحدث مثل اثنين يتهامسان بينهما وخاصة اذا تكرر ذلك كثيرا. ولمعالجة هذا الامر اليك بعض الحلول:

١ اقترب من الهامس وانظر اليه مباشرة.

٢ او توقف عن الحديث وذع الصمت يطبق فعندها سيظهر صوته عاليا ولعل ذلك يخجله.

٣ اسأل سؤالا عاما ثم التفت الى الهامس وق (ما رأيك فى هذا الامر ياخالد؟) وهذا فيه احراج شديد، ولا انصح بأستعماله الا اذا فشلت الحلول الاخرى.



الصامت

وهو الذى يجلس فى المؤخرة ولا يقول شيئا وقد ينشغل فى القراءة، ويكثر من النظر الى جهات مختلفة، ويضع رجلا على اخرى ثم يغيرها، وهكذا. والمشكلة مع هذا الصنف اننا لا ندرى مشكلته، اهو ملول؟ ام ان الموضوع لا يهمه؟ ام انه لم يفهم؟ ام انه مشغول ذهنيا بأمر اخر؟ ام هو خجول؟ ام غير ذلك.

١ اقترب من الهامس وانظر اليه مباشرة.

٢ وحاول كذلك ان تستغل فترة الراحة للتعرف على هذا الشخص عن قرب وتحاوره حول الموضوع المطروح ورأيه فيه.

٣ وتذر انه لا يوجد حل سحرى بل اصبر واستمر فى المحاولة بالطرق المذكورة اعلاه





المشغول

هو الذى يكثر من الدخول او الخروج وتلقى الرسائل، او الخروج للاجابة على مكالمة ضرورية، عادة ما يكون احد المسئوولين المهتمين فى تلك الجهة، ولكنه بهذه الطريقة يضيع وقته واستفادته وكذلك الاخرين. ومن الحلول المقترحة:

١ تجنب عقد اللقاء فى مقر عمله.

٢ تجنب عقد اللقاء كذلك اثناء الدوام الرسمى.

٣ اعلن مسبقا عن مواعيد فترارت الراحة واطلب تقليل الخروج وتأجيل الاعمال حتى ذلك الوقت.



النائم

الاصل الا يكون هناك نائمون فى اثناء القائك، ولكى تضمن ذلك احرص على:

١ الحوار المستمر مع الحضور.

٢ او استعمال وسائل ايضاح كثيرة.

٣ تغيير الصوت باستمرار.



الفصل الثامن – تقييم الاداء

⇐ نصائح رئيسية .

⇐ التطوير .

نصائح رئيسية

عند سؤال خبراء الإلقاء عن أهم نصيحة يقدمونها لمن يريد أن يطور اسلوب إلقائه كانت إجابتهم منوعة وإليك بعضها:

• انا لا لأبذل جهدا فى تحسين الأجزاء الجيدة من المحاضرة. ولاكن أقضى ساعات طويلة فى تحسين الأجزاء الضعيفة.	كورنيلا سكيز.
• كن طبيعيا وكن امينا ومباشرا وصادقا، وتحدث من قلبك، ولا تقلد أحد.	راسل سبنس
• ابحث عن شحص أو اثنين أو ثلاثة فى الصفوف الأمامية ممن تعرفهم جيدا ووجه جزاءا من الحديث إليهم. فهاذا سيكسر الحواجز ويحسن حركة عينيك.	ديفيد وينز
• لا تتحدث بسرعة.	هارى فرانك
• لا تقرأ خطبتك وتدرب جيدا	دين اكسل
• اعرف جمهورك واعرف موضوعك ثم احرص على النظر فى عيونهم وتبادل الحديث معهم أثناء الإلقاء.	روبرت برينان
• أفضل نصيحة؟ تدرب جيدا.	مارشا ليندساى
• اعرف خطبتك ولا تحفظها.	الفرد يوت
• لا تحدث الناس بما يعرفون، حدثهم بما لا يعرفون.	روبرت ميلبورن
• اعرف جمهورك. ١- مزاجهم ٢- معلوماتهم ٣- خلفياتهم الثقافية ٤- ثم حرك الفضول لديهم.	كارل ويجل
• ووجدنا هذه النصيحة فى نشرة (مؤلفو الخطب): • لو رجعت إلى الجامعة مرة أخرى لركزت على أمرين أولهما (فن الكتابة) والثانى (فن الخطابة) فلا شئ فى الحياة أهم من القدرة على الاتصال بالناس.	الرئيس الأمريكى السابق فورد
• تذكر دوما أنك المسيطر.	تونى جيرى

التطوير

لكى تطور نفسك باستمرار ننصحك بالاتى:

١ تدرب باستمرار.

٢ استفد من التقييم لتحسين ادائك القادم.

٣ لا تكرر نفس الأخطاء فى المرات القادمة.



الفصل التاسع – مشاكل وأخطاء الشائعة

⇐مشاكل شائعة .

⇐اخطاء شائعة .

⇐نقاط الضعف لدى الخطيب .

⇐أخطاء التعامل مع الجمهور النسائى .

مشاكل شائعة

المشكلة	الحل
المتحدث السابق قال نصف ما عندك.	• لا تكرر ما قال • اختصر كلامك • اشر إلى ما قال
المتحدث السابق اطال فى الوقت.	• اختصر • انتقل للخاتمة بسرعة
احد الحضور سألك سؤالا لا تعرف اجابته.	• قل لا أدرى. • يمكنك أن تعده بالبحث عن الجواب وايصاله اليه. • أوصله اليه فعلا والا فلا تعده.
فى القاعة إزعاج شديد.	• حاول إيقاف الازعاج. • حاول رفع صوت الميكرفون. • إذا لم تتمكن من ذلك أن الإزعاج شديد وارفع صوتك واستمر.
تغـيــر الموضوع فى اللحظات الأخيرة. (يحدث أحيانا لظروف طارئة او أحداث مهمة)	• لا ترتبك. • ابدأ فورا بكتابة النقاط الرئيسية والفرعية للخطبة الجديدة. • إذا لم يكن الناس يعرفون الموضوع الأصلى فلا تخبرهم بالتغيير. • إذا كانوا يعرفون فأخبرهم بالتغيير باختصار وانطلق لخطبتك.
تلعثمت أو أخطأت لنطق أثناء الحديث	• لا تعتذر. • صحح الخطأ واستمر.
تعثرت أو سقطت.	• بسرعة.
بعض الجمهور أساء إليك أو لا ينتبه رغم محاولتك.	• العالم ملئ بالسيئين أو التافهين أو المشغولين فلا تنزعج. • رغم أنهم مزعجون إلا انهم لن يدمروا خطبتك. • إذا لم تستطع إغفالهم استعن بالمنظمين (من خلال الصمت والنظر إليهم). • أحيانا الصمت وحده سيحل الإشكال. • إذا استمرت الإساءة فاطلب من المنظمين (بصراحة) أن يتصرفوا.
أداؤك كان سيئا فى نظرك	• لا تبك على الماضى وإستعد للمستقبل. • لا تقارن نفسك بأفضل المتحدثين بل بنفسك فى الماضى. • تذكر أن المهم هو تقييم الجمهور لك وليس تقييمك لنفسك. • طور نفسك باستمرار.

أخطاء شائعة

المشكلة	الحل
الوقت غير كاف.	• لا حاول قول كل شئ بل ركز على الأمور الهامة فقط. • لا تقرأ حديثك بل قله. • رتب نفسك بحيث يكون لديك فترة إضافية ولا تأخذ كل الوقت. • تدرب على التوقيت،
اجابة السؤال الخطأ (بعد الإجابة تكتشف أنك لم تفهم السؤال).	• كرر السؤال وتأكد من فهمك له قبل الإجابة إن كنت شاكا فى فهمك. • اطلب من السائل أن يعيد صياغة سؤاله قبل أن تجيب عليه.
التعقيد (المادة صعبة ومعقدة).	• اشرح المصطلحات أولا وتأكد من فهمهم لها. • لا تحاول أن تغطى كل المادة. • أكثر من الأمثلة والأستشهادات ووسائل الإيضاح.
الحديث لفئة حاضة (الأمثلة والإستشهادات تناسب بعض الجمهور وليس الجميع).	• اعرف جمهورك قبل البدء. • اسألهم بعد المقدمة إن كانوا يحبون التركيز على مجالات معينة. • نوع الأمثلة والاستشهادات.
عدم معرفة الجمهور (إلقاء الحديث كما حضرته بغض النظر عن الجمهور).	• اسأل المنظمين مسبقا. • اسألهم قبل البداية. • احضر مبكرا لتحتك بالجمهور. • اترك فترة للتعارف. • اسأل الجمهور لماذا حضروا؟



صغر السن (المتحدث متردد لأنه أصغر سنا من معظم الحضور).	• احسن إعداد المادة وتمكن منها. • ثق بنفسك. • استفد من خبراتهم بالطلب منهم إعطاء تجاربهم. • تذكر أنك تعرف الموضوع أكثر منهم جميعا.
الغرق فى التفاصيل (أرقام ومعلومات دقيقة وكثيرة جدا).	• ركز على النقاط الهامة. • أعط إحصائية واحدة أو مثالا على كل نقطة رئيسية أو فرعية. • ركز على أهم ما فى الإحصائية.
الموضوع لا يهم الجمهور.	• لا تقبل الحديث فى كل موضوع لكل الجماهير. • اعرف جمهورك. • شكل الموضوع حسب اهتمامات الجمهور.
القراءة (قراءة المادة المكتوبة أو قراءة المكتوب فى وسيلة الإيضاح).	• أكتف بروؤس الأفلام. • استعمل قانون ٥X٥ (انظر فضل وسائل الإيضاح). • تحدث عن المعلومات من الجمهور.
عدم التدرب (المادة مكتوبة للعين وليس للأذن).	• ألقها أمام أهلك. • سجلها فى مسجل. • تحدث بدون أوراق.

نقاط الضعف لدى الخطيب

لا فكاهة	انطباع أولى سلبى
ضعف الإعداد	عدم تحديد الأهداف
عدم مشاركة الجمهور	مادة ووسائل مملة
وسائل إيضاح سيئة	الإطالة عند نقطة واحدة
لا حماس ولا تمكن	ضعف الاتصال بالعين
خاتمة ضعيفة	ضعف تعابير الوجه



أخطاء التعامل مع الجمهور النسائى

القواعد التى ذكرناها تناسب الحديث مع الجمهور بشكل عام، ولكن إن كان الجمهور كله أو اغلبه نساء فينبغى الانتباه إلى أمور خاصة بهن من أهمها:

١	هزت المرأة رأسها من أعلى إلى أسفل فلا يعنى ذلك (أنا موافقة) بل يعنى (أنا فهمت).
٢	المرأة تـهمها الأمثلة الإجتماعية والتربوية أكثر من الرجل.
٣	احرص فى حديثك أن تذكر لفظ المؤنث ولا تكتف بالذكر.
٤	انتبه للكلمات أو النكات أو الأمثلة التى قد تعتبرها المرأة محرجة.
٥	لا تبسط كلماتك أكثر من اللازم فالمرأة تعتبر هذا اهانة لعقلها.
٦	استشهد بأمثلة ونماذج من النساء الرائدات والعظيمات.
٧	لا تسخر من قدرات المرأة (مثلا ، الاستهزاء بسواقة المرأة للسيارة).
٨	لا تضرب أمثلة تشير إلى اهتمام المرأة بمنظرها (الملابس، المكياج .....) وكأنك تقلل من قدراتها وعقلها.

٩

لا تستعمل لفظ "بنات" أو "حريم" وإنما استعمل الألفاظ المناسبة مثل السيدات، الأخوات

١٠

انتبه للألفاظ التى تعزل النساء مثل (رجال الأعمال) بل قل ، (رجال وسيدات الأعمال).



الفصل العاشر – ألق خطبة وقيمها

⇐تمرين لإلقاء الخطبة .

⇐التقييم وتحليله .

⇐نموذج تقييم المحاضرة .

⇐نموذج التقييم العام .

⇐تحليل التقييم .

تمرين لإلقاء خطبة

١ اختر موضوعا لإلقائه فى حدود ١٠ دقائق إلى ١٥ دقيقة (شاملة إدارة النقاش لأسئلة).

٢ حضره جيدا باستعمال نموذج 5P'S .

٣ جهز وسائل الايضاح ما استطعت، واستعمل الأجهزة والكمبيوتر والأوراق إن أمكن.

٤ أطلب من ٤ أو ٥ زملائك الاستماع إليك وتقييمك.

٥ استعمل نموذج تقييم المحاضرة والتقييم العام المرفق.



التقييم وتحليله

طلب التقييم من الحضور مفيدا جدا حيث سيساعدك على تحسين أدائك باستمرار فاحرص عليه، ثم قم بتحليله لتعرف نقاط الضعف فتعالجها ونقاط القوة فتنميها، وإياك أن تتعامل مع نقاط الضعف بأسلوب التبرير (هم لم يفهمونى، أو هناك أسباب لذلك لم يعرفوها ...) فهذا سيضربك أكثر مما ينفعك. وهناك أساليب كثيرة للتقييم وإليك بعض النصائح العامة لإعداد التقييم .

نصائح لإعداد التقييم

١	لا تجعل الإجابات رقمية فقط بل أترك مساحة للكتابة.
٢	اجعل الأسئلة واضحة ومباشرة.
٣	لا تكثر من الأسئلة فالناس ملولة فى التقييم.
٤	اجعل الأسئلة والمعلومات الشخصية اختيارية ليأخذو راحتهم فى الإجابة.
٥	إذا كانت الدورة عدة أيام فاحرص على التقييم ولو شفويا بعد كل يوم لتحسن ادائك.
٦	اجعل التقييم سهل القرأة وسهل الإجابة وركز على القضايا الهامة وليس بالضرورة كل شئ.

نموذج تقييم المحاضرة

اسم المحاضر:

اسم المحاضرة:

اسم معبئ التقييم (إختيارى):

أرجو وضع درجة كالتالى أمام كل بند:

١- ضعيف ٢- مقبول ٣- جيد ٤- جيد جدا ٥- ممتاز

البند	النقاط	الدرجة	ملاحظات
أولا: التخطيط	١- درجة التمكن من المادة والثقة بالنفس ٢- مدى الترتيب وتناسق الخطبة ٣- وضوح الهدف وحسن اختيار الموضوع ٤- مناسبة الحديث للجمهور		
ثانيا: الإعداد	١- الإستفادة من الإمكانات المتوفرة فى المكان ٢- وسائل الإيضاح كثيرة ٣- وسائل الإيضاح معدة جيدا ٤- وسائل الإيضاح متنوعة ٥- تعامل المحاضر مع وسائل الإيضاح جيد		
ثالثا: تسلسل الحديث	١- المقدمة قوية وواضحة وتشد الجمهور ٢- وضوح النقاط الرئيسية والفرعية ٣- استعمال الاستشهادات بكثرة		

	٤- المعلومات جديدة ومفيدة ومقنعة ٥- الخاتمة قوية وواضحة ومؤثرة		
رابعا: الإلقاء	١- المظهر العام لائق ٢- الوقوف والمشى فعال ٣- حركات اليدين مناسبة وفعالة ٤- تعابير الوجه مناسبة وفعالة ٥- نظرات العينين موزعة جيدا ٦- طبقات الصوت وتعبيراته فعالة ٧- الوقفات بين الكلمات والجمل صحيحة ٨- الابتسامة والفكاهة والمرح ٩- اللغة بسيطة ومناسبة والجمل قصيرة ١٠- النتقال فعال بين النقاط الرئيسية والفرعية		
خامسا: تقييم الأداء والختام	١- الإلتزام بالوقت ضمن المعقول ٢- انتباه ومشاركة الجمهور مستمره ٣- إدارة الأسئبة والنقاش بفعالية ٤- استماع المحاضرة للجمهور ٥- إدارة المشاكل والمقاطعات والإزعاج		

نموذج التقييم العام

اسم البرنامج:

اسم المحاضر:

اسم المشارك:

الشركة / الجهة

الرجاء وضع علامة √ فى (المربع) الذى يتوافق مع رأيك وقناعتك الشخصية

التنظيم الإدارى للبرامج	ضعيف	متوسط	جيد	جيد جدا	ممتاز
١- تاريخ عقد البرنامج					
٢- مدة تنفيذ البرنامج					
٣- عدد ساعات التدريب اليومية					
٤- قاعة التدريب (السعة / الإضاءة)					
٥- خدمات التغذية					
٦- الاستراحات					
٧- تجانس المتدربين علميا					
٨- وسائل العرض التدريبية					
٩- المادة العلمية					
المحتوى العلمى والأهداف	**ضعيف**	**متوسط**	**جيد**	**جيد جدا**	**ممتاز**
١- توافق اهداف الرنامج مع احتياجاتك					
٢- المحتوى العلمى للبرنامج					
أساليب التدريب المستخدمة	**ضعيف**	**متوسط**	**جيد**	**جيد جدا**	**ممتاز**
١- أساليب التدريب التى أتبعت					

٢- الموازنة بين الجانب النظرى والتطبيقى					
٣- استخدام وسائل الإيضاح مع التدريب					
المدرب (المحاضر)	**ضعيف**	**متوسط**	**جيد**	**جيد جدا**	**ممتاز**
١- الالتزام بالموعد المحدد للمحاضرة					
٢- تمكنه من المادة العلمية					
٣- القدرة على الشرح وتوصيل المعلومات					
٤- طريقة التعامل مع المتدربين					

- **الرجاء الإفادة بأية ملاحظات أخرى**





تحليل التقييم

من المهم أن يبذل المنظمون والمحاضر وقتا فى استخلاص نتائج هذا التقييم وتوجيه المحاضر لمعرفة ما يمكن تحسينه أو علاجه.
وأحرص على الإستفادة من الأرقام فى إستخلاص النسب بالإضافة إلى الكلام المكتوب (وهو أهم فى كثير من الأحيان) لمعرفة الاقتراحات والشكاوى والإيجابات، ثم اعمل على بناء خطة متكاملة



الفصل الحادى عشر – تمرين لتقييم الخطبة

⇐**تمرين لتقييم الخطبة .**

تمرين لتقييم الخطبة

التمرين التالى عبارة عن محاضرة (ما وراء إلقاء الخطبة) وهى عن فن إلقاء (وفيها تلخيص جيد للكتاب)، وقد وضعنا عليه الأسئلة التالي، والمطلوب الإجابة عنهابعد قراءة هذا التمرين، ثم وضعنا فى نهاية التمرين نماذج لإجابات مختارة مأخوذة من دورات فن الإلقاء.

الهدف من المحاضرة؟	ما هى النقاط الرئيسية؟
ما هى النقاط الفرعية تحت كل نقطة رئيسية؟	كيف تم الانتقال من نقطة إلى أخرى؟
ما تقييمك للمقدمة؟	ما تقييمك للخاتمة؟
ما مدى وجودة استخدام الاستشهادات؟	هل كان استعمال الفكاهة جيد (إن وجد)؟
هل كل اللغة مناسبة وسلسلة؟ أعط أمثلة.	أعط تقييمك العام وملاحظاتك الرئيسة على هذه المحاضرة.

- **نماذج لاجابات عملية لتقييم مستوى الحديث**

(مأخوذه من اجابات المشاركين فى دورات فن اللقاء)

النموذج الاول

ما الهدف من المحاضرة؟	**فن الالقاء الرائع.**
ما هى النقاط الرئيسة؟	**الاعداد والمحتوى – التقديم – استعمال –وسائل الايضاح**
ما هى النقاط الفرعية تحت كل نقطة رئيسة؟	**الاعداد: تحديد الهدف / جمع المعلومات / التدرب.**
كيف تم الانتقال من نقطة لاخرى؟	**تبدأ بمقدمة مناسبة تبين انتقالها الى نقطة جديدة.**
ما تقييمك للمقدمة؟	**واضحة وسهلة ومفصلة وجيدة جدا.**
ما تقييمك للمقدمة؟	**مركزة جدا ومميزة.**

ما مدى جودة استخدام الاستشهادات؟

التنوع من ناحية القصص والاحصائات.

هل كان استعمال الفكاهة جيدا (ان وجد)؟

لم توجد فكاهة.

هل كانت اللغة مناسبة وسلسة، اعطا امثلة.

نعم اللغة واضحة وسلسة.

اعطا تقييمك العام وملاحظاتك الرئيسة على هذه المحاضرة.

تشمل ما درسناه فى ٣ ايام.



النموذج الثانى

الهدف من المحاضرة؟

فن الالقاء الناجح.

ما هى النقاط الرئيسة؟

الاعداد والمحتوى / التقديم / استعمال وسائل الايضاح

ماهى النقط الفرعية تحت كل نقطة رئيسية؟

الهدف / اعداد المحتوى / الوسائل المساعدة / المظهر / المقدمة / الحركة / الصوت / الوضوح / الاعداد / الاثارة

ما تقييمك للمقدمة؟

ممتاز

ماتقييمك للخاتمة؟

ممتاز

ما مدى جودة استخدام الاستشهادات؟

ممتازة

هل كان استعمال الفكاهة جيدا (ان وجد)؟

عادى

هل كانت اللغة المناسبة وسلسة؟ اعط امثلة.

نعم، مرتبة، غطت النقاط بالترتيب.

اعط تقييمك العام وملاحظاتك الرئيسة على هذه المحاضرة.

جيد جدا / الهدف واضح / المقدمة والخاتمة واضحة / متسلسة وشيقة.

النموذج الثالث

ما الهدف من المحاضرة؟

اتقان فن الالقاء

ما هى النقاط الرئيسة؟

الاعداد والمحتوى والتقديم واستخدام وسائل الايضاح.

كيف تم الانتقال من نقطة الى اخرى؟

وجود فراغات مع عنوان رئيسى

ما تقييمك للمقدمة؟

مختصرة / واضحة

ما تقييمك للخاتمة؟

ممتازة لا هناك ربطا للمواضيع التى تم التطرق اليها.

ما مدى جودة استخدام الاستشهادات؟

جيدة

هل كان استعمال الفكاهة جيدا (ان وجد)؟

لا يوجد

هل كانت اللغة المناسبة وسلسة؟ اعط امثلة.

عموما جيدة الا انها تحتوى على بعض المصطلحات التى تحتاج الى شرح مثل الادرينالين.

اعط تقييمك العام وملاحظاتك الرئيسة على هذه المحاضرة.

مركزة وشملت كل بنود فن الالقء الرائع للدكتور طارق السويدان (ومن غير دعاية).



النموذج الرابع

ما الهدف من المحاضرة؟	اعداد وتقييم الخطبة / فن الالقاء.
ماهى النقاط الرئيسة؟	الاعداد والمحتوى / التقديم / استعمال وسائل الايضاح.
ما هى النقاط الفرعية تحت كل نقطة رئيسة؟	الالقاء الفعال / التقديم / الوسائل المساندة
كيف تم الانتقال من نقطة الى اخرى؟	بتسلسل واضح وضمن قواعد الالقاء الرائع.
ما تقييمك للمقدمة؟	رائع
ما تقييمك للخاتمة؟	ممتاز
ما تقييمك للخاتمة؟	ممتاز

ما مدى جودة استخدام الاستشهادات؟

منطقية وفى مكانها السليم.

هل كان استعمال الفكاهة جيدا (ان وجد)؟

منطقية وفى مكانها السليم.

هل كانت اللغة مناسبة وسلسة؟ اعط امثلة.

نعم كانت الجمل قصيرة والكلمات واضحة وبسيطة.

تقييمك العام وملاحظاتك الرئيسة على هذه المحاضرة.

محاضرة جيدة غطت كافة العناصر والمعايير والقواعد التى تشكل اساسا لفن الالقاء الرائع .



الفصل الثانى عشر – أساليب وطرق الأقناع

⇐ **أساليب وطرق الأقناع .**



أساليب وطرق الأقناع

للإقناع طرق كثيرة وأساليب متعددة من أهمها ما يلي :

١ أقنع نفسك أولاً

٢ الاستشهاد بالكتاب والسن

٣ الاحتجاج بالمراجع

٤ الحجة والمنطق والبرهان .

٥ العاطفة والمحاسة والألم

٦ القصص والمواقف

٧ المعلومات الرقمية

٨ إشعار الطرف الآخر بأهميته

٩ قانون الأقلية (الندرة)

١٠ التباين أو التناقض أو المقارنة

١١ قانون التبادل (لأخذ والعطاء)

١٢ الفارق المثير

١٣ الفصاحة والثراء اللغوي

١٤ قوة الكلمة

١٥ الأداء الصوتي

١٦ افصل الأشخاص عن المشكلة

١٧ ركز الاهتمام علي المصالح

١٨ ابتكر بدائل وحلولا لمكاسب

١٩ تمسك باستخدام معيار موضوعي

٢٠ غير البيئة

٢١ الابتسامة الصادقة والمزحة

٢٢ قانون الإبهار

٢٣ دع الطرف الآخر يظن لفكرة فكرته

٢٤ تقديم السبب علي النتيجة

٢٥ استثمار كلام الطرف الآخر

٢٦ الكلام في ما تحسن

٢٧ إظهار التمكن والتخصص

٢٨ التجارب

٢٩ لغة الجسد

٣٠ المرآة

٣١ نصرت بالرعب مسيرة شهر (الانطباع ما قبل الأول)

٣٢ الشكل والمظهر (الانطباع الأول)

٣٣ الشخصية الكاريزمية

٣٤ التكرار

٣٥ مراعاة الحال

٣٦ مخاطبة الناس علي قدر عقولهم والحرص علي مراعاة أذواقهم

٣٧ التجزئة والتدرج

٣٨ الدقائق الخمس الأولى

٣٩ قانون التفاؤل

٤٠ التوافق مع قيم الطرف الآخر

٤١ القدوة

٤٢ الرفق

٤٣ اسمح للطرف الآخر بالتنفس عن مشاعره

٤٤ اجعل المصالح والحاجات تبدو

٤٥ تحويل الاعتراضات إلى نعم

٤٦ التطلع إلى الأمام (للأمام در)

٤٧ الالتفاف على مصيدة التعميم

٤٨ العدو المشترك

٤٩ قانون الإحسان

٥٠ ضرب الامثال





الفصل الثالث عشر – نماذج الإعداد

⇐نموذج الاعداد الاولى .

⇐نموذج تحليل الجمهور .

⇐نموذج المقترح العام لترتيب الخطبة .

⇐نموذج مواصفات وسائل الايضاح .

⇐نموذج الترتيبات الادارية وتجهيز المكان .

⇐نموذج توزيع الوقت .

اليك مجموعة من النماذج جمعتها لك فى هذه الوحدة التدريبية ليسهل عليك الاستفادة منها فى اعداد حديثك وتقييمه.

نموذج الاعداد الاولى

نقد لك فيما يلى نموذجا لورة اعداد خاصة بك، بامكانك الاستعانة بها والاستفادة منها:

نموذج تحليل الجمهور

م	السؤال	امثلة	اجابتك
١	من هم جمهورى الاساسى؟ الـــى مـــن ســـيكون معظـــم الحديث؟	رجال اعمال، طلبة، شباب جامعى، معلمون، محاسبون، مدربون، ربات بيوت، موظفون حكوميون، رجال الصناعة،....	
٢	ما هى معلوماتى عنهم؟	العمر، الجنس، المستوى التعليمى، المستوى الوظيفى، معلوماتهم عن موضـــوع الحـــديث، الـــدين او الطائفة،...	
٣	ما هى نظرتهم لى؟	لا يعرفوننى، معجبون بـى، معرفة سطحية، البعض يعرفوننى جيدا، يشكون فى قدراتى،....	
٤	مـــا هـــى معلومـــاتهم عـــن الموضوع؟	لديهم مبادئ، محترفون يرغبون فى التطور، لا فكرة لديهم، معلةماتهم متفاوتة....	
٥	مـاذا يريـدون ان يعرفـوا عـن الموضوع؟ (اهم الامور)	معلومات محددة هى ... مهارات معينة هى ... كيـف سـتتغير حيـاتهم اذا طبقـوا الموضوع؟	
٦	ماذا يريدون ان يتعلموا؟ (اهم الامور)	معلومات معينة هى ... المهارات التالية ... تغيير المفاهيم او القناعات التالية ...	

٧	مـا هـى اهـم مشـكلة تواجـه الجمهورفى هذا الموضوع؟	الخوف من ... عدم التكمن من ... الاثر السلبى على حياتهم اذا ... خسارة ...	
٨	مـا هـى اهـم الـنقط التـى سأطرحها لعلاج هذه المشكلة؟	يمكن التغلب على الخوف اذا ... للتمكن من النهارة يجب ان تفعل ما يلى ... يمكن زيـادة الاثـار الايجابيـة وتقليـل الاثار السلبية اذا فعلت التالى ..	
٩	هـل هنـاك شـخص مـن غيـر الحاضـــرين يهمنـــى رأيـــه وا اطلاعه على المحاضرة؟	رئيس فى العمل، مسؤول فى الشركة التى يحضر عنها فلان، الصحفى او الاعلامـــى فـــلان، المشـــاهدون فـــى التلفزيـون او الفيـديو الـذين سـيرون الحاضرة لاحقا.	
١٠	كيـف سـأوجه خطـابى لمراعـاة رأى الاشخاص الحاضرين؟	ارسـال نسـخة مـن المحاضـرة لهـم، اعطـاء ملخـص ورقـى او مسـجل ليصل اليهم، التركيز على الموضوع الفلانى الذى يهمهم.	

نموذج المقترح العام لترتيب الخطبة

والان اقدم بين يديك مقترحا لترتيب الخطبة، يمكن استعماله كنموذج عام ولكن لا تلتزم بـه حرفيا فلكل خطبة طبيعتها المميزة التى يجب ان تكيف حديثك وفقا لها .. (وهذا المقترح يراعى قانون ٣ الى ٥)

اولا: المقدمة

اجذب الانتباه.

اذكر الهدف.

اعط فكرة عامة عن الموضوع.

ثانيا: النقطة الرئيسية الاولى فى صلب الموضوع

أ- نقطة فرعية:

نقطة جانبية واستشهاد.

نقطة جانبية واستشهاد.

ب- نقطة فرعية:

ج- نقطة فرعية:

نقطة جانبية واستشهاد.

نقطة جانبية واستشهاد.

نقطة جانبية واستشهاد.

ثالثا: النقطة الرئيسية الثانية فى صلب الموضوع

أ- نقطة فرعية:

ب- نقطة فرعية:

نقطة جانبية واستشهاد.

نقطة جانبية واستشهاد.

ج- نقطة فرعية:

نقطة جانبية واستشهاد.

نقطة جانبية واستشهاد.

نقطة جانبية واستشهاد.

نقطة جانبية واستشهاد.

... وهكذا، اذكر النقاط الرئيسية والفرعية والجانبية الاخرى.

رابعا: الختام

لخص ما قلت.

اذكر قصة مثيرة او استعمل احد اساليب الختام.

نموذج مواصفات وسائل الايضاح

مناسبة للنقطة المطروحة وللجمهور	* تأكد من مناسبة الوسيلة للنقطة المطروحة بشكل مباشر.. * تذكر انه مهما كانت الوسيلة جذابة فلا قيمة لها اذا لم تكن ذات علاقة بالموضوع. * مناسبة فى محتواها ومدى الفكاهة فيها
ملائمة (للجمهور، للموقف وللنقطة المطروحة)	* الحديث للجمهور العام لا يناسبه استعمال الرسوم البيانية كثيرا. الحديث لمجموعة من المختصين قد يحتوى على رسوم بيانية وعرض للكمبيوتر والحديث للجمهور العام يحتاج الى وسائل مبسطة. * الحديث فى احتفال عائلى او فى مسجد يمكن فيه استعمال بعض الصور المناسبة واللوحات ولكن يجب اختيارها بعناية.
جذابة	* لتكن وسيلتك معدة بأتقان ونظيفة ومرتبة، تشد الانتباه والوانها جميلة * فيها تجديد وابداع.
بسيطة	* لا تملأ وسيلتك بنقاط كثيرة بل قسمها على اكثر من وسيلة فهى اسهل فى الفهم والشرح. * لكل نقطة رئيسة وسيلة واحدة.
كبيرة الحجم وواضحة	* وذلك كى يستطيع الجالس فى الصف الاخير رؤيتها بوضوح والا سببت ازعاجا، وادت الى نتائج سلبية. * لا تستعمل وسيلة لا يستطيع الجمهور رؤيتها وقراءة ما فيها حتى لا تضطر الى شرحها وقرائتها.
منوعة	* استعمل انواعا عدة من وسائل الايضاح فهذا يشد الانتباه اكثر من النوع الواحد بحيث تتغير كل ٢٠ ثانية الى دقيقتين حسب جاذبية الوسيلة.
كثيرة	والهدف من الاكثار منها لانها: ١- تحقق الاهداف

	٢- تساعد على الفهم ٣- تحافظ على اهتمام الجمهور
منسجمة	* الالوان متناسقة. * الصور واضحة ومناسبة (النجوم للتحفيز – الرياضة للنجاح).
افقية	* كلما كانت الوسيلة افقية فذلك افضل من الوسيلة الرأسية.

نموذج الترتيبات الادارية وتجهيز المكان

البند	نقاط تأكد منها
المكان	المخارج واضحة وعليها ارشادات. دورات المياه مناسبة والطريق اليها واضح. القاعة مكتوب عليها اسم المحاضرة والمحاضر. ارشادات واضحة من المدخل الى مكان القاعة. مكان مناسب للصلاة للرجال والنساء.
القاعة	توزيع المقاعد مناسب. الطاولات واسعة. التهوية مناسبة. حرارة الغرفة مناسبة.
التجهيزات للمشاركين	• مناديل ورقية • ماء للشرب وكؤوس • اقلام رصاص وممحاة ومبراة • اوراق للكتابة • لوحات الاسماء • بطاقات الاسماء على الملابس • ملف الدورة • نموذج التقويم • قائمة اسماء وعناوين المشاركين

	• السير الذاتية للمحاضر
الاجهزة والوسائل	• الشاشة مناسبة حجما ومكانا • توصيلات الكهرباء متوفرة وتعمل بشكل سليم • جهاز العرض العلوى • شفافيات (غير مستعملة) للكتابة + الوان مناسبة • جهاز العرض ويعرض بشكل مناسب • الكمبيوتر مفتوح على المادة وموصل مع جهاز العرض • الاوراق الكبيرة والالوان (او اللوح والمساحة) • اجهزة اخرى مطلوبة (تلفزيون، فيديو، جهاز عرض الشرائح...الخ)
طاولة المحاضر	• اوراق التحضير والخطوط العريضة • ماء للشرب وكأس • اقلام رصاص واقلام ملونة للكتابة • نسخة من الملف الموزع على المشاركين • ساعة توقيت • الاوراق او التمارين التى سيوزعها • ورق لاصق • دباسة ودبابيس • مقص • اوراق جديدة بيضاء • قائمة اسماء الحضور • لوحة الاسم • تجهيزات خاصة للتمارين

	• جدول توزيع الوقت • ورقة ارشادات وتوجيهات
الصوت	• الصوت قوى وواضح • ميكروفون متنقل للمحاضر • عدد كاف من الميكروفونات للجمهور • جهاز تسجيل واشرطة خالية
طاولة الاشراف	• قائمة الاسماء المشاركة • دفتر استلام اوالموال المشاركين (وصولات) • كتب واشرطة للبيع • هاتف للاتصال • بطاقة اسماء المشرفين • توزيع الطاولات حسب المشاركين (للاعداد الكبيرة) • اعلان الدور او المحاضرة (والدورات القادمة) • نقود للصرف
امور اخرى	• تجهيزات طاولة الشاى • تجهيزات الطعام • مقاعد اضافية للاكل او الراحة

نموذج توزيع الوقت

اقترح توزيع الوقت للخطبة القصيرة (٣٠ دقيقة)

التوزيع	المحتوى
(١-٥) دقائق	المقدمة (قل لهم الهدف والنقاط الرئيسة)
(٢٠) دقيقة	• اشرح لهم الهدف والنقطاط الرئيسة • اذكر الامثلة والاستشهادات
(١-٥) دقائق	الختام (لخص ما قلت واختم باستشها مثير)

اقترح توزيع الوقت للخطبة الكويلة (ساعة) حسب قانون ٣ الى ٥

التوزيع	المحتوى
(٣-٥) دقائق	المقدمة – الشكر – جذب الانتباه قل لهم النقاط الرئيسة والهدف
(١) دقيقة	الانتقال الى صلب الموضوع
(١٥-١٧) دقيقة	١- النقطة الرئيسة الاولى
(١) دقيقة	الانتقال الى النقطة التالية
(١٥-١٧) دقيقة	٢- النقطة الرئيسة الثانية ثم: نقاط فرعية / جانبية / استشهادات / وسائل ايضاح
(١) دقيقة	الانتقال الى النقطة التالية
(١٥-١٧) دقيقة	٣- النقطة الرئيسية الثالثة ثم: نفاط / جانبية / استشهادات / وسائل ايضاح
٣ دقائق	الختام (لخص ما قلت واختم بشئ مثير)


skills
Training
knowledge
advantage